

# Dasar-dasar Komunikasi Organisasional: Pengertian, Ruang Lingkup, dan Peranan Komunikasi

Dra. Jenny Ratna Suminar. M.Si.  
Dr. Soleh Soemirat. M.S.  
Drs. Elvinaro Ardianto. M.Si.



## PENDAHULUAN

---

Komunikasi organisasional dewasa ini merupakan materi bahasan yang penting dan sangat aplikatif, di mana fenomena perkembangannya dalam berbagai bidang sangat boleh jadi ditunjang oleh peran manajemen dan bisnis. Untuk mengisi peran manajemen dan bisnis itulah komunikasi di dalam organisasi berperan besar dalam rangka menciptakan hasil yang baik dan maksimal. Artinya, setiap individu yang terlibat dalam sebuah organisasi membutuhkan komunikasi efektif. Terlebih lagi bagi seorang pimpinan yang banyak menghabiskan waktunya untuk berkomunikasi dengan berbagai kalangan, baik komunikasi ke atas, ke bawah, dan ke samping di dalam organisasinya. Bahkan melewati batas organisasi, yaitu dalam berhubungan dengan para klien, pelanggan, pembeli, penjual, dan sebagainya. Dengan demikian, dapat dibayangkan bila komunikasi dalam sebuah organisasi tidak terlaksana dengan efektif, maka organisasi tidak akan maju dan berkembang, melainkan menuju ke pintu kehancuran.

Mengelola hubungan melalui komunikasi yang efektif yang dilakukan anggota organisasi dengan lingkungannya, merupakan tindakan yang tepat. Untuk membina hubungan tersebut, di dalam komunikasi organisasional dikenal konsep *human relations* yang dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif, yang tentunya sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Selain memahami pengertian dari komunikasi organisasional, tentu saja yang lebih penting adalah mampu mengaplikasikannya dalam dunia nyata, serta mengevaluasi setiap aktivitas yang dilakukan dalam sebuah organisasi. Namun demikian, banyak hambatan untuk memahami dan mampu

mengevaluasi hal tersebut, untuk itulah dibutuhkan latihan-latihan yang komprehensif, yaitu mencoba menghadapi kasus (studi praktik) dan latihan yang berkesinambungan.

Setelah mempelajari modul ini, Anda diharapkan memiliki kemampuan untuk mengevaluasi peristiwa-peristiwa komunikasi yang terjadi dalam sebuah organisasi.

Setelah mempelajari masing-masing kegiatan belajar dengan baik, Anda diharapkan mampu:

1. menjelaskan pengertian komunikasi organisasi;
2. menguraikan berlangsungnya suatu proses komunikasi;
3. menjelaskan keterkaitan komunikasi di dalam organisasi;
4. menjelaskan peranan komunikasi di dalam organisasi;
5. menjelaskan ruang lingkup komunikasi organisasional;
6. menjelaskan berbagai disiplin ilmu yang memberikan sumbangan dalam membangun bidang komunikasi organisasional.

Mengevaluasi setiap peristiwa komunikasi yang terjadi di dalam sebuah organisasi.

## KEGIATAN BELAJAR 1

## Pengertian Komunikasi Organisasional

Sebelum membahas lebih dalam mengenai berbagai aspek dalam komunikasi organisasional, tentu saja kita harus mengetahui secara jelas definisi dan pengertiannya. Hal ini sangat diperlukan untuk mampu mengevaluasi berbagai konsep dan kegiatan yang tercakup dalam komunikasi organisasional.

Banyak terdapat definisi mengenai komunikasi organisasional yang dikemukakan oleh para pakar, baik dalam bidang ilmu komunikasi maupun ilmu manajemen. Joseph Devito dalam bukunya *Human Communication* menyatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan pesan dalam organisasi, baik di dalam organisasi formal maupun organisasi informal. Kemudian bila memperhatikan arti kata komunikasi dan organisasi, maka komunikasi organisasional adalah komunikasi yang terjadi antara orang-orang yang berada dalam organisasi itu sendiri, juga antara orang-orang yang berada di dalam organisasi dengan publik luar, dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan. Adapun pengertian dua kata, yaitu komunikasi dan organisasi, akan dibahas kemudian.

Definisi lainnya menyatakan bahwa bentuk komunikasi organisasional merupakan bentuk yang topikal dari kegiatan komunikasi. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa komunikasi dalam suatu organisasi itulah yang disebut dengan pengertian komunikasi organisasional. Contoh pengertian ini dapat dilihat dari komunikasi yang terjadi, seperti instruksi pimpinan suatu organisasi kepada karyawannya yang berisi perintah-perintah untuk dilakukan oleh karyawan tersebut. Peristiwa lainnya yang bisa dikategorikan sebagai kegiatan komunikasi di dalam organisasi adalah karyawan yang menyampaikan masukan melalui demonstrasi yang dilakukan sekumpulan karyawan yang merasa tidak puas dengan keputusan pimpinan. Contoh yang disebutkan terakhir merupakan peristiwa komunikasi organisasional yang dapat dikatakan negatif dari segi manajemen, tetapi merupakan hal yang baik untuk dianalisis sebagai suatu fenomena nyata dari segi keilmuan.

Di samping definisi di atas, ada pendapat lain yang menyatakan dengan lebih kompleks mengenai pengertian komunikasi organisasional, yaitu komunikasi di dalam dan di antara organisasi serta di lingkungannya (Rogers dan Rogers, 1976:10). Selain itu, secara lebih lengkap De Fleur dalam buku

*Fundamentals of Human Communication* (1990:192) menerangkan arti komunikasi organisasi sebagai transmisi pesan melalui saluran formal dan informal dalam kelompok yang relatif besar dan sengaja dibentuk, menghasilkan pembangunan makna yang memiliki pengaruh terhadap anggota-anggotanya, baik sebagai individu dan kelompok secara keseluruhan. Selain itu, komunikasi dalam organisasi ini mencakup semua proses verbal dan nonverbal, baik secara linear maupun transaksional. Fleur juga menjelaskan ada banyak jenis transmisi pesan yang tercakup dalam komunikasi organisasi, di antaranya, yaitu :

1. *komunikasi internal*, yakni komunikasi antara pekerja, supervisor, dan manajer dalam operasi organisasi secara keseharian;
2. *periklanan*, komunikasi ini khususnya diperlukan dalam peristiwa di mana organisasi memproduksi sebuah produk dan mengomunikasikannya dalam rangka menjualnya ke pasaran untuk meraih keuntungan;
3. *hubungan masyarakat*, yakni komunikasi yang dilakukan organisasi dalam rangkaian pembangunan dan pemeliharaan citra positif dalam masyarakat;
4. *hubungan konsumen*, yakni komunikasi bagi organisasi yang bertujuan untuk memelihara hubungan yang positif dengan pembeli dan pengguna produk atau jasa mereka.

Dari pengertian mengenai komunikasi organisasional ini, ada dua konsep pokok yang perlu dipahami secara baik yang juga merupakan dua konsep yang saling erat keterkaitannya, yaitu konsep komunikasi dan organisasi. Komunikasi merupakan bahan utama di dalam suatu organisasi, tanpa komunikasi tidak ada organisasi.

Sekarang mari kita simak apa yang dimaksud dengan komunikasi dan organisasi tersebut.

## **A. DEFINISI KOMUNIKASI**

Telah banyak definisi komunikasi yang disampaikan oleh para pakarnya. Definisi-definisi itu dilatarbelakangi oleh berbagai perspektif ; ada perspektif mekanistik, sosiologis, psikologis, dan lain sebagainya. Istilah komunikasi semula merupakan fenomena sosial, kemudian menjadi ilmu yang secara akademik berdisiplin mandiri. Dan dewasa ini komunikasi semakin terasa

pentingnya sehubungan dengan urgensinya dalam kehidupan manusia, termasuk dalam konteks komunikasi organisasi.

Secara etimologis, komunikasi berasal dari bahasa latin yaitu *communicatio*. Kata asli *communicatio* adalah *communis* yang memiliki arti sama (seperti halnya dalam bahasa Inggris *common*). “Sama” di sini maksudnya sama makna dan sama arti. Komunikasi terjadi apabila terdapat kesamaan makna mengenai suatu pesan yang disampaikan komunikator dan diterima komunikan. Artinya bila terjadi komunikasi, maka tengah terjadi pula upaya mencapai kesamaan makna mengenai sesuatu hal. Sejalan dengan pengertian tersebut, berikut ini definisi dari beberapa pakar komunikasi yang sangat perlu untuk diketahui. Hovlan, Janis, dan Kelley memberikan definisi bahwa komunikasi sebagai *the process by which an individual (the communicator) transmit stimuli (usually verbal) to modify the behavior of other individual (the audience)*. Sedangkan Dance mengartikan komunikasi sebagai suatu usaha menimbulkan respons melalui lambang-lambang verbal. Bernard Berelson dan Gary A. Steiner dalam buku *Human Behaviour* (1964) menyatakan bahwa komunikasi adalah transaksi informasi, gagasan, emosi, keterampilan, dan sebagainya dengan menggunakan simbol-simbol. Simbol-simbol ini berupa kata-kata, gambar, grafik, dan lain sebagainya. Senada dengan itu, Everett M. Rogers menyatakan bahwa komunikasi adalah proses di mana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mempengaruhi atau mengubah tingkah laku dari penerima tersebut. Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian ide dengan menggunakan lambang-lambang yang berarti dari sumber kepada penerima dengan tujuan adanya pengertian bersama yang merupakan hasil perubahan perilaku yang terjadi. Komunikasi dapat dipandang sebagai suatu proses di mana pihak-pihak peserta saling menggunakan informasi dengan tujuan untuk mencapai pengertian bersama yang lebih baik mengenai masalah yang penting bagi semua pihak yang bersangkutan. Karenanya Onong Uchjana Effendy kemudian menyatakan bahwa komunikasi merupakan proses pembentukan, penyampaian, penerimaan, dan pengolahan pesan yang terjadi dalam diri seseorang dan di antara dua orang atau lebih dengan tujuan tertentu.

Dari definisi di atas dan juga model komunikasi dari Harold Lasswell yang menyatakan komunikasi sebagai *who says what in which channel to whom with what effect*, dapat kita lihat beberapa komponen utama komunikasi, yaitu :

1. penyampai pesan yang biasa diistilahkan dengan komunikator;
2. penerima pesan yang disampaikan komunikator, dan ini diistilahkan dengan komunikan;
3. pesan yang disampaikan dari komunikator kepada komunikan;
4. adanya tujuan yang ingin dicapai manakala komunikasi dilaksanakan. komunikator menyampaikan pesan kepada komunikan dengan tujuan mereka sepaham tentang topik pembicaraannya.

Sebenarnya ada dua komponen lagi dalam komunikasi, yaitu *feedback* atau umpan balik, dan *channel* atau media. *Feedback* adalah masukan yang ingin disampaikan komunikan kepada komunikator ketika komunikasi sedang berlangsung. Contoh yang mudah yaitu ketika komunikator menyampaikan pesan, komunikan mengangguk-anggukkan kepalanya. Perilaku mengangguk-anggukkan kepala tersebut merupakan *feedback* bagi komunikator yang memberikan umpan balik bahwa komunikan setuju atau mengerti maksud dari pesan yang disampaikan. Hal-hal tersebut di atas dalam ilmu komunikasi biasa disebut sebagai komponen komunikasi.

## B. DEFINISI ORGANISASI

Seperti halnya komunikasi, telah banyak pakar administrasi dan manajemen yang memberikan uraian, penjelasan, dan pengertian mengenai organisasi. Pengetahuan mutakhir mengenai organisasi telah berkembang beberapa dekade; baik akademisi maupun praktisi dari berbagai perspektif telah menganalisis dan membuat teori mengenai organisasi. Walaupun demikian, karena konsep “organisasi” begitu lazim dalam kehidupan sehari-hari, tidak mengherankan bila orang mengabaikan kepelikannya. Padahal, memahami konsep organisasi merupakan hal yang penting, lebih dari sekadar menggunakan kata “organisasi” tanpa memahami hakikat yang terkandung di dalamnya.

Organisasi dalam bahasa Indonesia atau *organization* dalam bahasa Inggris berasal dari bahasa latin *organizare* yang artinya *to form as or into a whole concisting of interdependent or coordinate parts* (membentuk sebagai atau menjadi keseluruhan dari bagian-bagian yang satu sama lain saling bergantung). Chester I. Bernard mendefinisikan organisasi sebagai sistem dari kegiatan manusia yang bekerja sama (*an organization is a system of cooperative human activities*). Kemudian Everet M. Rogers dan Rekha

Agarwala Rogers dalam bukunya *communication in organization* menyatakan bahwa organisasi adalah sistem yang mapan dari orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian kerja (*a stable system of individual who work together to achieve, through hierarchy of ranks and division of labor, common goals*). Sejalan dengan itu, Melvin L DeFleur mengungkapkan bahwa organisasi adalah kelompok manusia yang secara sengaja dibentuk untuk mencapai suatu tujuan bersama tertentu.

Dari definisi organisasi ini dapat dilihat beberapa hakikat organisasi, yaitu :

*Pertama,* yaitu bahwa organisasi merupakan sebuah sistem yang stabil atau mapan, baik dari segi hukum maupun sosial. Pada dasarnya di dalam sebuah organisasi terdapat jaringan-jaringan hubungan yang dipandang sebagai sebuah sistem sosial. Adapun sistem sosial yang dimaksud adalah seluruh individu yang ada di dalamnya pada saat mereka menjalin hubungan satu sama lain dan dengan dunia luar melalui jaringan-jaringan hubungan tadi. Dapat pula ditambahkan bahwa suatu sistem adalah totalitas himpunan bagian-bagian yang satu sama lain berinteraksi dan bersama-sama beroperasi mencapai tujuan tertentu. Karena organisasi merupakan suatu sistem, maka organisasi dipandang sebagai suatu keutuhan di mana nilai keutuhan ini melebihi jumlah bagian-bagian (*the whole is more than the sum of its part*).

*Kedua,* organisasi merupakan sekumpulan orang-orang yang melakukan kerja sama, artinya setiap orang dalam organisasi harus berpartisipasi. Partisipasi sangat erat kaitannya dengan kerja sama. Adapun pengertiannya adalah keterlibatan spontan yang disertai kesadaran dan tanggung jawab terhadap kepentingan kelompok untuk mencapai suatu tujuan (Santoso, 1988: 44). Mengenai kerja sama Charles Cooley mengatakan bahwa: kerja sama timbul apabila orang menyadari bahwa mereka mempunyai kepentingan-kepentingan yang sama dan pada saat bersamaan mempunyai cukup pengetahuan dan pengendalian terhadap diri sendiri untuk memenuhi kepentingan-kepentingan tersebut. Kesadaran akan adanya organisasi merupakan fakta yang penting dalam kerja sama yang berguna (dalam Soekanto,

1982: 66). Tanpa adanya partisipasi dan kerja sama, sesuatu tidak dapat dikatakan sebagai organisasi. Dengan demikian, partisipasi perlu dipahami perannya dalam organisasi dan untuk itu pengertian komunikasi harus ditempatkan dalam kerangka manajemen secara menyeluruh, terutama dalam konteks penerapan komunikasi organisasi. Hal ini mengisyaratkan bahwa pengertian komunikasi harus diartikan secara luas, sebab partisipasi merupakan suatu proses dinamis yang terjadi secara terus menerus.

Ada sebuah ilustrasi menarik mengenai kerja sama dan partisipasi dalam organisasi, yaitu: jika Anda memiliki 1000 orang yang secara sendiri-sendiri merancang suatu produk, membeli bahan-bahan, lalu memproduksi, menjual, dan mendistribusikan produk tersebut, maka Anda tidak akan mempunyai satu organisasi, melainkan seribu perusahaan. Orang-orang bekerja sama bila kinerja yang satu mempengaruhi dan dipengaruhi kinerja yang lainnya.

*Ketiga,* dalam suatu organisasi terdapat jenjang atau hierarki kepangkatan atau tingkatan karier. Setiap orang mempunyai tugas dan kewajiban sesuai dengan tingkat kepangkatannya, ada pimpinan dan ada bawahan.

*Keempat,* dalam organisasi harus ada tujuan yang hendak dicapai. Bila organisasi merupakan perusahaan tekstil, maka tujuan perusahaan ini adalah memproduksi tekstil dengan kualitas tertentu yang pada akhirnya hasil ini dapat menimbulkan kepuasan bagi setiap anggota perusahaan, baik secara materiil maupun non-materiil.

Dari sekian banyak konsep dasar yang ada pada organisasi, ada dua hal yang perlu diingat sebagai konsep dasar utama, yaitu (1) adanya sistem sosial dan (2) adanya kepentingan bersama.

Sebenarnya ada pengertian lain mengenai organisasi yang lebih kompleks yang disampaikan Stephen P. Robbins dalam bukunya *Organization Theory*. Dalam buku tersebut Robbins mengatakan bahwa organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi dan bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan.



Definisi ini tampaknya amat panjang, dan ini dapat diuraikan menjadi bagian-bagian yang relevan dengan kajian mengenai komunikasi organisasi. Kata pertama yaitu dikoordinasikan secara sadar, mengandung pengertian secara jelas terjadinya proses komunikasi. Adapun pembagian tugas yang harus dilaksanakan bagi setiap orang, adanya laporan kegiatan yang telah dilaksanakan setiap orang, dan lain sebagainya yang dilakukan melalui proses penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan. Perkataan kedua yaitu kesatuan sosial dapat diartikan bahwa unit ini terdiri dari orang atau kelompok orang yang berinteraksi satu sama lain.

Dari dua hal di atas dapat dilihat bahwa di dalamnya terkandung unsur komunikasi. Unsur komunikasi ini tidak terlepas konsep manajemen, seperti pada koordinasi secara sadar. Ini karena salah satu unsur atau falsafah manajemen adalah komunikasi yang tidak bisa terlepas dari kegiatan-kegiatan perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan. Ini biasa kita kenal dengan POAC, yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Demikian pula halnya pada kesatuan sosial di mana terjadinya interaksi, dan interaksi itu tidak lain adalah proses komunikasi. Dengan demikian, manakala kita berbicara mengenai organisasi, maka di dalamnya tercakup adanya proses komunikasi. Jadi benar bila dikatakan bahwa tanpa komunikasi tidak ada organisasi.

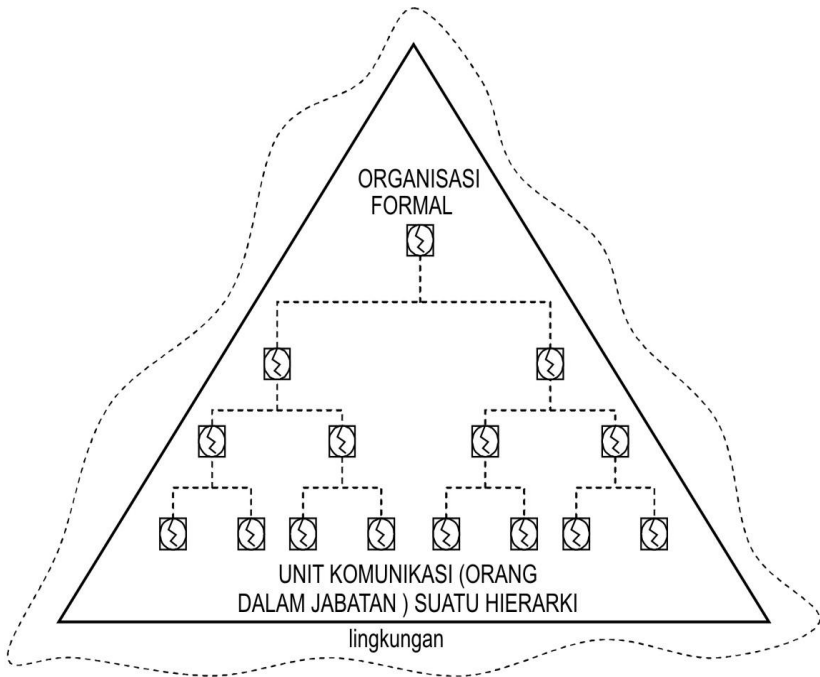
Bidang kajian komunikasi organisasional difokuskan kepada komunikasi yang berlangsung di dalam organisasi guna mencapai tujuan. Di dalamnya tercakup bagaimana proses komunikasi pada sistem sosial ini dapat menimbulkan pengertian yang sama guna mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Hal ini disesuaikan dengan asumsi bahwa organisasi merupakan sistem sosial dan dibentuk atas dasar kepentingan bersama. Contoh berikut ini diharapkan akan memperjelas pemahaman Anda mengenai komunikasi organisasional. Sejarah revolusi Industri mencatat bahwa organisasi memberikan hasil yang lebih baik dalam bidang produksi. Hal ini dilakukan melalui spesialisasi atau pembagian kerja. Alkisah sebuah pabrik penghasil peniti memiliki kecepatan dua puluh (20) peniti per orang per hari yang dilakukan secara tradisional. Kemudian dilakukan pengelompokan karyawan ke dalam delapan belas (18) kelompok spesifik yang berbeda, ternyata pabrik ini mampu memproduksi 4800 peniti (dengan kualitas yang sebanding) per harinya. Contoh sederhana ini memperlihatkan dengan dilakukan pembagian kerja, yang merupakan salah satu komponen yang ada dalam organisasi,

ternyata dapat meningkatkan produktivitas, dan ini tentu saja merupakan salah satu tujuan sebuah organisasi.

Selain itu perlu pula dipahami bahwa organisasi merupakan sistem sosial yang dibentuk atas dasar kepentingan bersama, artinya perilaku organisasi dipengaruhi oleh dorongan kelompok dan individu. Ada dua jenis sistem sosial yang tegak berdampingan dalam organisasi, yaitu sistem sosial formal dan sistem sosial informal. Guna memudahkan pemahaman, simak contoh berikut ini: setiap pegawai di sebuah perusahaan mendapatkan tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tugas ini disampaikan baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Sistem penugasan ini dinamakan sistem sosial yang formal, sedangkan interaksi, baik sesama pegawai ataupun antara pegawai dan pimpinan yang tidak formal, yaitu hubungan sesama manusia yang terjalin dengan baik, diharapkan akan mampu menunjang tercapainya tujuan perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini dikarenakan apabila hubungan antarindividu yang ada di perusahaan terjalin dengan baik akan membawa *teamwork* yang baik pula, dan pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas kerja. Hubungan antarindividu di luar pekerjaan inilah yang dinamakan sistem sosial informal.

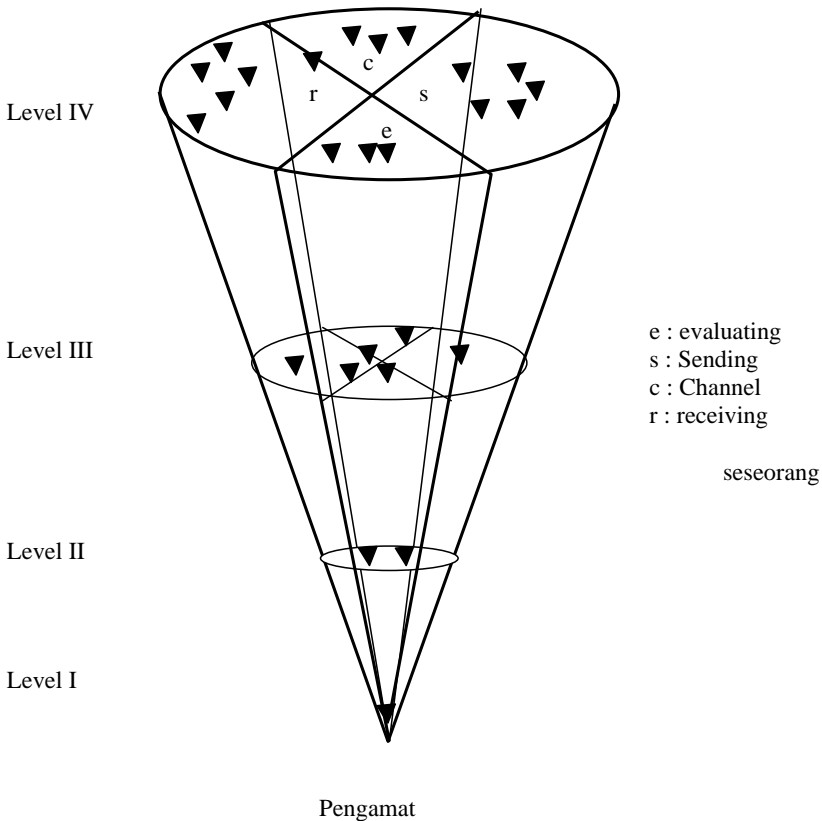
Sebagai sebuah sistem, organisasi memiliki unsur-unsur yang saling berkaitan dan tidak bisa lepas satu sama lain. Unsur-unsur tersebut dapat digolongkan ke dalam lima kategori besar, yaitu: anggota organisasi, pekerjaan dalam organisasi, praktek-praktek pengelolaan, struktur organisasi, dan pedoman organisasi.

Dari sekian banyak konsep dasar komunikasi dan organisasi, kita lihat dua konsep utama yang perlu mendapat perhatian dalam rangka memahami komunikasi organisasional, yaitu adanya hubungan yang terjalin dan adanya pengertian bersama. Selanjutnya komunikasi organisasi bila dilihat secara fungsional adalah merujuk pada pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Kiranya definisi fungsional komunikasi organisasi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1.1. Sistem Komunikasi Organisasi  
Sumber : Pace, 1983:32

Setelah memahami definisi fungsional dari komunikasi organisasi ini, merupakan hal yang sangat perlu untuk mengetahui letak komunikasi organisasi di antara tatanan komunikasi lainnya. Kiranya letak komunikasi organisasi tersebut dapat dilihat pada model komunikasi dari Ruesch dan Bateson berikut ini.



Gambar 1.2. Model Komunikasi Ruesch & Bateson  
(Diadaptasi dari Infante, Dominic A., et all., 1993, *Building Communication Theory*, Illionis : Waveland Press, Inc., hal 37)

Proses komunikasi dalam model Ruesch & Bateson terjadi di waktu yang sama untuk analisis tingkat yang berbeda. Pada model ini komunikasi organisasi terletak pada tingkat tiga, dengan penjelasan sebagai berikut: Level 1 menggambarkan level intrapersonal, atau komunikasi dalam diri individu. Level 2 menggambarkan level interpersonal, atau komunikasi antara 2 orang, level 3 adalah level interaksi antara banyak orang (terjadi dalam kelompok atau organisasi), dan level 4 adalah level budaya, yang melibatkan manusia dalam kelompok besar.

Dari model tersebut dapat kita lihat bahwa komunikasi organisasi tidak dapat dilepaskan dari komunikasi intrapersonal, interpersonal, dan komunikasi pada level budaya dalam masyarakat yang lebih luas.

Selanjutnya, setelah mengetahui letak komunikasi organisasi, maka merupakan hal yang juga sangat penting untuk mengetahui ilmu yang mendukung komunikasi organisasional.

### **C. DISIPLIN ILMU YANG BERPERAN PENTING DALAM KOMUNIKASI ORGANISASI**

Komunikasi organisasi merupakan ilmu terapan yang dibangun atas sumbangan-sumbangan dari sejumlah disiplin ilmu. Mengadaptasi tulisan Stephen P. Robbins dalam buku *Perilaku Organisasi* (2001:18-20), disiplin ilmu yang menonjol sumbangannya bagi komunikasi organisasi adalah psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi, dan ilmu politik. Berikut ini akan dijelaskan secara khusus sumbangan dari ilmu-ilmu tersebut.

#### **1. Psikologi**

Psikologi merupakan ilmu pengetahuan yang berusaha mengukur, menjelaskan, dan kadang mengubah perilaku manusia. Para psikolog memusatkan perhatian dan pemahamannya pada perilaku individu. Bidang-bidang psikologi yang berperan penting dalam komunikasi organisasi di antaranya adalah psikologi pembelajaran, psikologi kepribadian, psikologi konseling, dan tak tertinggal tentu saja adalah psikologi industri serta psikologi organisasi.

Psikologi industri atau psikologi organisasi awal memperhatikan masalah kelelahan, kebosanan, dan faktor-faktor lain yang dapat menghalangi kinerja yang efisien. Baru-baru ini, sumbangan bidang psikologi telah diperluas dan mencakup pembelajaran, persepsi, kepribadian, pelatihan, keefektifan kepemimpinan, kebutuhan dan kekuatan motivasi, kepuasan kerja, proses pengambilan keputusan, penilaian kinerja, pengukuran sikap, teknik seleksi anggota, desain pekerjaan, serta stress di lingkungan kerja.

#### **2. Sosiologi**

Bila psikologi memfokuskan perhatiannya pada individu, maka sosiologi memusatkan perhatiannya pada sistem sosial di mana individu-individu mengisi peran-peran mereka; jadi, sosiologi mempelajari orang-orang dalam

hubungannya dengan sesama manusia. Secara spesifik, sosiologi telah memberi sumbangan yang terbesar pada komunikasi organisasional melalui studi terhadap perilaku kelompok dalam organisasi, terutama organisasi yang formal dan rumit.

Sumbangan-sumbangan yang diberikan sosiologi di antaranya adalah dinamika kelompok, desain kelompok/tim kerja, budaya organisasi, teori dan struktur organisasi formal, teknologi organisasi, birokrasi, kekuasaan, konflik, dan perilaku antarkelompok.

### **3. Psikologi Sosial**

Psikologi sosial sebenarnya dapat dikatakan sebagai salah satu bidang dalam psikologi. Ilmu ini memadukan konsep psikologi dan sosiologi dalam kajian-kajiannya. Psikologi sosial memfokuskan pada pengaruh individu satu terhadap yang lainnya.

Psikologi sosial memberikan sumbangan yang berarti bagi komunikasi organisasi dalam bidang-bidang pengukuran, pemahaman, dan perubahan sikap; pola komunikasi; cara-cara di mana kegiatan kelompok dapat memuaskan kebutuhan individu; serta proses pengambilan keputusan kelompok.

### **4. Antropologi**

Bila Psikologi memfokuskan perhatiannya pada individu, sosiologi pada sistem sosial, dan psikologi sosial pada perpaduan dari psikologi dan sosiologi, maka antropologi memfokuskan perhatiannya pada studi tentang masyarakat khususnya mempelajari mengenai manusia dan kegiatan mereka, yakni budaya dan lingkungan.

Dalam komunikasi organisasi, antropologi memberikan sumbangan dalam membantu memahami perbedaan-perbedaan nilai-nilai fundamental, sikap, dan perilaku di antara orang-orang pada negeri-negeri yang berlainan serta dalam organisasi yang berlainan. Sejalan dengan itu, Antropologi sangat diperlukan untuk membantu memahami budaya organisasi, lingkungan organisasi, dan perbedaan antara budaya-budaya nasional.

### **5. Ilmu Politik**

Dibandingkan dengan ilmu-ilmu yang telah dijelaskan sebelumnya, yakni psikologi, sosiologi, psikologi sosial, dan antropologi, kenyataan membuktikan bahwa ilmu politik pun memberikan sumbangan berarti bagi

komunikasi organisasi. Ilmu politik mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam suatu lingkungan politik. Topik-topik khusus dalam ilmu politik yang menyumbang pada komunikasi organisasi di antaranya adalah penstrukturan konflik, alokasi kekuasaan, dan bagaimana anggota organisasi memanipulasi kekuasaan untuk kepentingan pribadi.

Sumbangan ilmu politik bagi komunikasi organisasi tidak bisa kita remehkan, karena organisasi merupakan entitas politik. Perilaku-perilaku anggota sebuah organisasi tidak bisa dilepaskan dari kegiatan politik.



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan pengertian komunikasi organisasional!
- 2) Dalam definisi komunikasi organisasional ada dua konsep utama, coba sebutkan kedua konsep tersebut!
- 3) Jelaskan pengertian komunikasi melalui definisinya!
- 4) Jelaskan dua hakikat yang ada pada konsep komunikasi!
- 5) Jelaskan komponen-komponen yang terdapat dalam komunikasi!
- 6) Sebutkan satu contoh peristiwa komunikasi yang terjadi di dalam organisasi!
- 7) Apakah yang anda ketahui mengenai asumsi yang penting dalam organisasi?
- 8) Ada dua sistem sosial dalam sebuah organisasi, jelaskan dan berikan contohnya!
- 9) Sebagai sebuah bidang ilmu terapan maka komunikasi organisasi dibangun oleh berbagai disiplin ilmu. Sebutkan ilmu-ilmu yang paling menonjol sumbangannya dan apa jenis kontribusinya terhadap komunikasi organisasi?

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

Untuk dapat menjawab secara tepat pertanyaan-pertanyaan dalam latihan, pelajari dengan cermat materi dalam Kegiatan Belajar 1. Apabila Anda belum merasa paham, diskusikan dengan teman atau tutor Anda !



## RANGKUMAN

---

Secara sederhana, komunikasi organisasional didefinisikan sebagai komunikasi yang terjadi di dalam organisasi. Komunikasi dalam organisasi ini mencakup semua proses verbal dan nonverbal, baik secara linear maupun transaksional. Dari definisi mengenai komunikasi organisasional, terdapat dua konsep utama yang perlu dipahami, yaitu konsep komunikasi dan konsep organisasi.

Secara etimologis, komunikasi berasal dari bahasa latin yaitu *communicatio*. Kata asli *communicatio* adalah *communis*, yang memiliki arti sama (seperti halnya dalam bahasa Inggris *common*). “Sama” di sini maksudnya sama makna dan sama arti. Komunikasi terjadi apabila terdapat kesamaan makna mengenai suatu pesan yang disampaikan komunikator dan diterima komunikan. Dengan demikian komunikasi dapat diartikan sebagai proses penyampaian ide dari sumber kepada penerima dengan tujuan tercapainya tujuan bersama.

Sementara itu organisasi adalah kelompok manusia yang secara sengaja dibentuk untuk mencapai suatu tujuan bersama tertentu. Dari definisi organisasi ini dapat dilihat beberapa hakikat organisasi, yaitu : *Pertama*, yaitu bahwa organisasi merupakan sebuah sistem yang stabil atau mapan, baik dari segi hukum maupun sosial. *Kedua*, organisasi merupakan sekumpulan orang yang melakukan kerja sama. Ketiga, dalam suatu organisasi terdapat jenjang atau hierarki kepangkatan atau tingkatan karir. Setiap orang mempunyai tugas dan kewajiban sesuai dengan tingkat kepangkatannya, ada pimpinan dan ada bawahan. Dan keempat, dalam organisasi harus ada tujuan yang hendak dicapai.

Selanjutnya, sebagai sebuah bidang terapan maka komunikasi organisasi dibangun oleh berbagai disiplin ilmu. Disiplin ilmu yang menonjol sumbangannya bagi komunikasi organisasi adalah psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi, dan ilmu politik



## TES FORMATIF 1

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Definisi sederhana mengenai komunikasi organisasional yaitu komunikasi yang terjadi di dalam dan di antara organisasi serta di lingkungannya dikemukakan oleh ....
  - A. Joseph A. Devito
  - B. Stewart L. Tubbs dan Sylvia Moss



- C. Everett M. Rogers dan Rekha Agarwala Rogers
  - D. Keith Davis dan John W. Newstrom
- 2) Di dalam konsep komunikasi terdapat dua hakikat, satu di antaranya adalah terdapatnya hubungan, sebutkan hakikat yang lainnya!
- A. Ide atau pesan yang disampaikan
  - B. Pengertian bersama
  - C. *Feedback*
  - D. Kredibilitas
- 3) Konsep organisasi memiliki dua hakikat, satu di antaranya adalah kepentingan bersama, coba sebutkan hakikat yang lainnya!
- A. *Sistem sosial*
  - B. Iklim organisasi
  - C. Bekerja sama
  - D. Sekumpulan individu
- 4) Pilih salah satu peristiwa komunikasi yang terjadi di suatu organisasi!
- A. Percakapan seorang karyawan sebuah perusahaan dengan tetangganya
  - B. Instruksi pimpinan mengenai pembagian kerja menurut kelompok tertentu
  - C. Seorang karyawan tengah membaca iklan lowongan pekerjaan di sebuah surat kabar terbitan ibu kota
  - D. Mendengarkan berita mengenai pemogokan sekelompok pegawai pabrik dari radio
- 5) Dalam hal organisasi, asumsi yang paling penting diketahui adalah bahwa organisasi merupakan ....
- A. Lembaga sosial
  - B. Sistem sosial
  - C. Lembaga profit
  - D. Sistem manajemen
- 6) Selain sebagai sistem informal, organisasi dikenal pula sebagai sistem....
- A. Sosial bisnis
  - B. Sosial profesional
  - C. Sosial formal
  - D. Sosial semi formal

- 7) Menurut Stephen P. Robbins, organisasi adalah suatu kesatuan yang dikoordinasikan secara sadar dan seterusnya. Apakah makna dari pengertian dikoordinasikan secara sadar tersebut di atas?
- Hierearki
  - Kepemimpinan
  - Komunikasi
  - Manajemen
- 8) Komunikasi didefinisikan sebagai *the process by which an individual (the communicator) transmits stimuli (usually verbal) to modify the behavior of other individuals (the audience)*. Definisi ini dikemukakan oleh ....
- Hovland, Janis dan Kelley
  - Rogers & Rogers
  - Dance
  - Laswell
- 9) Pengertian organisasi adalah sistem yang mapan dari orang-orang yang bekerja sama melalui jenjang kepangkatan dan pembagian kerja dijelaskan oleh ....
- Keith Davis
  - Chester I. Barnard
  - Everett M Rogers dan Rekha Agarwala-Rogers
  - Elton Mayo
- 10) Berikut ini pernyataan yang bukan peristiwa komunikasi organisasional adalah ....
- Seorang Kepala Pabrik bersama salah seorang bawahannya melakukan wawancara penilaian tahunan mengenai kinerja tugas
  - Bagian Administrasi sebuah rumah sakit mengadakan rapat untuk menentukan bagaimana cara melaksanakan penghematan anggaran sebesar 10% untuk tahun berikutnya
  - Pimpinan sebuah Universitas mengadakan rapat dengan sekelompok mahasiswa yang mengajukan keberatan atas kenaikan SPP mereka
  - Sekelompok pekerja pabrik tengah berkumpul di sebuah kantin membicarakan kemenangan tim sepak bola favorit mereka.

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

## KEGIATAN BELAJAR 2

## Perspektif dan Teori-teori Komunikasi Organisasional

### A. PERSPEKTIF KOMUNIKASI ORGANISASIONAL

Ada tiga perspektif mendasar dalam mempelajari komunikasi organisasional. Ketiga perspektif inilah yang merupakan falsafah terjadinya proses komunikasi keorganisasian yang akan dibahas di sini. Beberapa pakar mengatakan ketiga perspektif ini sebagai mazhab-mazhab yang mendasarkan komunikasi organisasional. Adapun ketiga perspektif itu adalah :

1. *The Scientific Management School.*
2. *Human Relation School.*
3. *System School.*

Sejarah mencatat bahwa perspektif yang pertama, yaitu the *Scientific Management School* muncul pada sekitar tahun 1911 ketika Frederick W. Taylor yang di Amerika Serikat dikenal sebagai Bapak Manajemen Keilmuan, menerbitkan buku *Scientific Management* dan populer hingga tahun 1930-an. Dilanjutkan dengan perspektif kedua yang dipelopori oleh Elton Mayo yaitu *Human Relations School* yang berkembang hingga tahun 1960-an, ketika perspektif ketiga menjadi banyak dibicarakan yaitu *System School*.

Sesungguhnya ketiga perspektif atau mazhab ini berkembang saling berkaitan dalam kenyataannya, ketiganya saling mengisi dan diperlukan dalam kegiatan komunikasi organisasional secara terpadu menurut kondisi dan situasinya. Untuk itu, memahami ketiga mazhab yang mendasari komunikasi organisasional sangat diperlukan. Selain akan membantu dalam memahami komunikasi organisasional secara teoritis pada tingkatan masing-masing, juga akan mengerti bagaimana memahami fungsi organisasi dan peranan komunikasi di dalam organisasi. Berikut ini akan dibahas masing-masing perspektif tersebut.

### 1. *The Scientific Management School*

Perspektif ini biasa disebut dengan *machine theory* atau dikenal dengan istilah *taylorism* (aliran Taylor). Penggunaan istilah *scientific management* didasarkan pada metode ilmiah yang digunakan dalam pengelolaan suatu organisasi. Tujuan utama *scientific management* menurut Taylor adalah untuk menghilangkan antagonisme antara majikan (pimpinan) dan bawahan (karyawan). Taylor yakin apabila para pengusaha dan para pekerja bersama-sama mengonsentrasikan dirinya pada metode untuk meningkatkan produksi, dan bersama-sama menaruh perhatian terhadap peningkatan surplus (bukan mempermasalahkan pembagian surplus), maka surplus tersebut akan menjadi besar. Pada gilirannya tidak akan terjadi konflik mengenai pembagian surplus karena telah diperoleh surplus yang cukup besar untuk dibagikan secara lebih dari memadai.

Perspektif pertama ini oleh De Vito dalam bukunya *Human Communication* disebut sebagai pendekatan ilmiah yang menganggap bahwa organisasi harus menggunakan metode ilmiah untuk meningkatkan produktivitas. Menurut pandangan ini produktivitas pada umumnya menyangkut masalah fisik dan psikologis, yang dapat dilihat dalam bentuk permintaan fisik akan pekerjaan dan kemampuan psikologis para pekerja. Jenis penelitian yang dapat mencirikan *scientific management* adalah studi tentang “waktu dan gerak” yang dilakukan oleh Taylor. Penelitian ini memperlihatkan mengenai penghematan waktu dalam menyelesaikan masalah tugas spesifik tertentu. Selain itu juga pengefisienan gerakan yang paling tepat bagi seorang pekerja dalam menjalankan tugasnya. Contoh yang disampaikan oleh Taylor adalah pekerjaan dalam menyekop batubara, dengan menganalisis dan membandingkan berbagai jenis ukuran sekop dan target yang harus diselesaikan. Hasilnya, penelitian ini mampu memperlihatkan pengurangan jumlah pekerja yang diperlukan untuk pekerjaan yang sama dari 400 sampai dengan 600 orang pekerja, dan akhirnya hanya menjadi 140 orang pekerja. Dengan kata lain, Taylor menyatakan bahwa *scientific management* mampu mencapai hasil dengan cara yang efektif dan efisien. Apabila ada mesin atau alat terbaik untuk melakukan suatu pekerjaan, maka tentunya ada cara terbaik bagi orang-orang untuk melakukan pekerjaan mereka. Meskipun tujuannya masih menekankan efisiensi teknis, tetapi paling tidak para manajer diingatkan tentang pentingnya salah satu sumber daya yang selama ini dilupakan. Prinsip manajemen ini sangat pragmatis dan relatif mudah untuk

dilakukan, misalnya pekerjaan dibayar sesuai dengan hasil kerja yang dicapainya.

Sistem penghargaan berdasarkan hasil kerja individu bukan kelompok yang menjadi gagasan Taylor ini sebenarnya merupakan kombinasi dari studi kemampuan fisik pekerjaan dan rancangan sistem penghargaan yang bersumber dari konsep manusia ekonomis. Artinya, konsep *scientific management* memandang pekerja sebagai manusia ekonomi yang berespon langsung terhadap insentif. Pendekatan Taylor atau yang biasa disebut *Taylorisme* ini mengungkapkan bahwa manajemen dibangun dari empat elemen, yaitu : pembagian kerja, proses skalar dan fungsional, struktur, dan bentuk kontrol. Berikut ini adalah penjelasan keempat elemen tersebut:

- a. *Pembagian kerja*, berupa bagaimana tugas, kewajiban, dan pekerjaan dalam organisasi didistribusikan. Menurut Taylor, pekerja harus mendukung tugas perencanaan dan pekerjaan administrasi. Di sini dikenal dua prinsip, yaitu :
  - 1) Pekerjaan harus dihitung dengan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan
  - 2) Pegawai ingin memperbanyak bawahan (*subordinates*), bukan lawan atau rival.
- b. Proses skalar dan fungsional, berkaitan dengan pertumbuhan secara vertikal dan horizontal dalam organisasi. Proses skalar mengacu pada pertumbuhan rantai komando atau dimensi vertikal organisasi. Dengan memiliki dua asisten, seorang manajer telah meningkatkan ukuran organisasi secara vertikal, membuat pendekatan dan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, kesatuan komando, serta kewajiban melaporkan hasil kerja. Pembagian kerja menurut kewajiban telah terspesialisasi ke dalam unit yang spesifik, dihubungkan dengan proses fungsional dan perluasan horizontal organisasi.
- c. Di dalam teori klasik dikenal adanya dua dasar struktur, yaitu garis dan staf. Struktur garis melibatkan saluran kewenangan organisasi. Misalnya di sebuah pabrik klep, struktur garis mengikuti tingkatan posisi yang bertanggung jawab terhadap produksi. Kewenangan garis terdiri dari presiden, wakil presiden, para manajer, supervisor dan operator. Di bidang militer, kewenangan garis melibatkan siapa yang memberi perintah. Struktur staf mencerminkan posisi yang mendukung posisi garis untuk menghasilkan kerja lebih baik dengan cara memberi saran, bantuan, dan pelayanan (*service*). Tipe fungsi staf termasuk di dalamnya

pembelian dan penerimaan, lalu lintas kontrol, penelitian bisnis, perencanaan produksi, *public relations*, dan pelatihan serta pengembangan.

Perbedaan utama garis dan staf adalah dalam pembuatan keputusan. Pada pandangan garis, kewenangan akhir terdapat pada posisi struktur. Sebagai contoh, di sebuah universitas, struktur garis untuk pengajar dan pembuat kurikulum melibatkan anggota fakultas, ketua jurusan, dan pembantu rektor bidang akademis.

Secara tradisional staf berfungsi untuk memberi saran dan melayani, tetapi tidak mempunyai kewenangan memerintah.

Di dalam struktur organisasi dikenal dua jenis struktur, yaitu vertikal (tegak) dan horizontal (mendatar). Struktur vertikal atau horizontal ditentukan oleh jumlah tingkat kewenangan dengan variasi dari luas kontrol pada setiap tingkat. Struktur vertikal mempunyai banyak tingkat kewenangan dari manajer yang memiliki kontrol. Organisasi vertikal dicirikan oleh supervisi tertutup, tim spirit, kompetisi melalui hubungan personal, dan peningkatan tanggung jawab secara bertahap. Sebaliknya, organisasi horizontal ditandai oleh aktivitas individu dan *entrepreneur*. Pekerja juga bertanggung jawab luas pada level rendah, dan manajer hanya melakukan sedikit kontak dengan mereka. Struktur horizontal lebih sesuai untuk kondisi pengawasan yang kurang dan secara teknis sederhana. Di sini individu lebih tertantang, seperti pada organisasi penjualan, pelayanan politik, dan keagamaan.

- d. *Bentuk kontrol*. Rentang kontrol merujuk pada jumlah bawahan (*subordinates*) yang lebih tinggi yang berada dalam pengawasan seorang atasan. Meskipun sering kita lihat bahwa secara baku, ada lima atau enam *subordinates* yang dapat diawasi oleh seorang manajer, namun dalam praktiknya ternyata luas rentang manajemen ini sangat bervariasi. Misalnya, dalam retail (penjual eceran) yang mempunyai lima tingkat kewenangan di antara presiden perusahaan dan supervisor toko sebagai garis pertama, seorang manajer dapat memiliki 20 atau 30 supervisor yang melapor padanya. Sebagai pembanding, dalam operasi pabrik, dengan tujuh tingkat kewenangan, seorang manajer hanya mempunyai 5 sampai 10 bawahan yang melapor padanya.

Aliran Taylor ini menekankan pada struktur organisasional dan perilaku individu, serta tujuan dari pandangannya, seperti yang telah dikemukakan, adalah demi meningkatkan produktivitas dan efisiensi.

Perspektif *Scientific Management* ini didahului oleh pengembangan bentuk dari prinsip pengelolaan para manajer bisnis dan kalangan industri, serta guru besar pada sekolah bisnis di universitas-universitas Amerika. Pandangan ini banyak dipengaruhi oleh penulis-penulis dari Eropa, seperti Henry Fayol.

Konsep yang dikemukakan oleh Taylor ini ternyata mendapat kecaman juga, yaitu bahwa *Scientific management* ini cenderung untuk lebih mengeksploitasi para pekerja daripada memberikan keuntungan kepada para pekerjanya. *Scientific Management* menganggap bahwa pekerja semata-mata alat ekonomi, juga sebagai bagian dari produksi, bukan sebagai manusia yang memiliki kebutuhan. Tuduhan berikutnya menganggap bahwa *Scientific Management* tidak menaruh perhatian terhadap jaringan sosial yang kompleks, yang dibuat justru oleh para pekerja. Jaringan inilah yang sebenarnya memiliki pengaruh besar terhadap produksi kerja mereka. Lepas dari berbagai kecaman dan tuduhan, *Scientific Management* telah meluas dan mengingatkan kepada para pengelola organisasi (manajer) bahwa ada sumber daya yang memiliki peran dalam produktivitas kerja.

## 2. *Human Relations School*

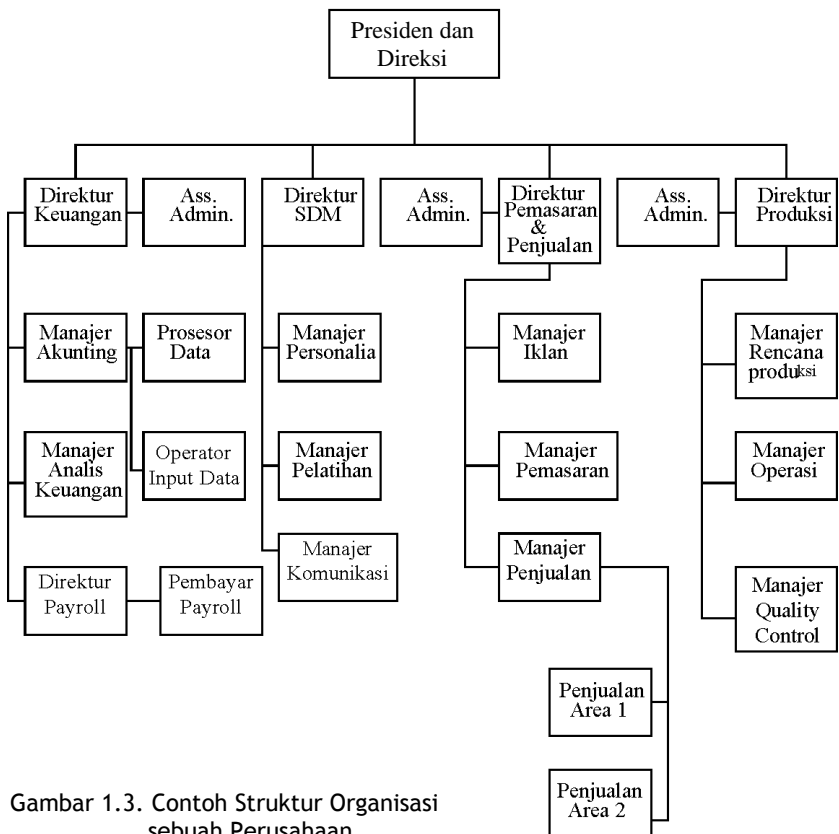
Selama dua dekade awal abad ke-20, dunia perindustrian di Amerika berkembang dengan pesatnya. Contohnya, selama tahun 1920-an industri dapat menggunakan tenaga kerja imigran yang murah, bahan baku yang mudah di dapat, modal yang berlimpah, dan pasar yang terbuka luas dalam menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya bagi perusahaan. Seluruh organisasi berusaha untuk memperoleh produktivitas maksimum dengan menerapkan standarisasi, pengorganisasian, dan pengawasan dari semua aspek kerja meliputi bahan baku, ruang, gaji, dan faktor lain yang menurut mereka dapat meningkatkan produktivitas.

Namun, pada tahun 1920-an dan 1930-an Elton Mayo dan F.J. Roethlisberger melakukan percobaan industri di pabrik Hawthorne, The Western Electric Company. Penelitian ini berbicara mengenai perilaku manusia di tempat kerja. Adapun prosedur penelitiannya adalah para pekerja yang berada di ruangan dikenai perlakuan melalui permainan penerangan ruangan (lilin), dan ventilasi. Penerangan ruangan di tempat kerja suatu saat ditambah, kemudian saat lainnya dikurangi. Dari hasil perlakuan penerangan ruangan ini dilihat produktivitas kerja mereka. Ternyata tidak ada perbedaan produktivitas antara penerangan yang tinggi (terang sekali) dengan penerang-



an yang kurang. Dari penelitian ini dikenal pula apa yang disebut sebagai *Hawthorne Effect*, yaitu kecenderungan individu (pekerja) untuk berperilaku yang dibuat ketika mereka tahu bahwa mereka sebagai subjek penelitian. Adapun hasil yang diperoleh dari studi Hawthorne ini ditemukannya akar motivasi dari pekerja dalam hubungan sosial yang informal. Selanjutnya disebutkan pula bahwa betapa pentingnya hubungan interpersonal yang informal dalam situasi yang benar-benar formal atau bersifat atomistik (kecil-kecil). Studi Hawthorne ini membenarkan asumsi mengenai perilaku manusia di dalam organisasi, sekaligus menghasilkan paradigma yang kita sebut sebagai *Human Relations school*.

Sebelum membahas hasil yang diperoleh dari penelitian Hawthorne, kiranya perlu diperhatikan bagan berikut ini :



Gambar 1.3. Contoh Struktur Organisasi sebuah Perusahaan

Gambar tersebut memperlihatkan secara grafik pola-pola hubungan dari kekuasaan dan kekuatan dalam sebuah kelompok, mulai dari yang teratas hingga bawah. Gambar tersebut juga merupakan pemetaan dari pola komunikasi formal, yang secara jelas menunjukkan siapa melapor kepada siapa. Pola komunikasi inilah yang kemudian direvisi oleh temuan Mayo dan rekan-rekan di Hawthorne.

Dari penelitiannya tersebut Mayo mengatakan bahwa organisasi merupakan sistem sosial, dan karyawan sesungguhnya merupakan unsur yang paling penting di dalamnya (dalam Davis, 1990 :80). Lebih lanjut, Elton Mayo mengungkapkan bahwa karyawan bukan sekadar alat dalam fungsi kerja, tapi suatu personalitas yang rumit yang berinteraksi dalam suatu situasi kelompok kerja yang acap kali sulit untuk dipahami. Mayo mengakui bahwa masalah-masalah manusia menjadi bidang telaah baru yang sangat luas dan merupakan potensi untuk meraih kesuksesan di dalam suatu organisasi. Dari berbagai observasi yang dilakukan dan sumbangsih yang diberikannya tersebut, Elton Mayo kemudian dikenal sebagai Bapak *Human Relations*. Sejak itu bagi manajemen sudah tidak mungkin lagi memandang pekerja semata-mata sebagai alat ekonomi atau sebagai unit yang terpisahkan dari unit produksi. Para manajer harus melihat pekerja sebagai manusia yang kompleks dan berinteraksi, sehingga berpengaruh terhadap produktivitas.

Sebenarnya pendekatan ini berkembang sebagai reaksi terhadap perhatian yang dinilai terlalu berlebihan terhadap faktor-faktor fisik dalam mengukur keberhasilan suatu organisasi, selain sebagai reaksi akibat frustrasi terhadap peraturan dan kontrol yang ketat yang berlaku pada perspektif pertama. Salah satu asumsi yang sangat prinsipil dari pendekatan ini adalah kenaikan kepuasan kerja akan berakibat lanjut pada kenaikan produktivitas. Seorang karyawan yang bahagia adalah karyawan yang produktif. Oleh karena itu, fungsi manajemen pada pandangan ini adalah bagaimana menjaga agar karyawan terus menerus dalam kondisi merasa puas. Iklim seperti ini merupakan penunjang dalam memperoleh kemajuan, dan berawal dari hal inilah berkembang pendekatan baru dalam komunikasi organisasional yaitu perspektif *Human Relations*. Aubrey Fisher (1990) mengatakan bahwa hal yang mendasari *human relations* adalah adanya kepentingan bersama (*mutual dignity*). Selanjutnya Onong Uchjana Effendy menjelaskan pengertian *human relations* ini dengan membaginya ke dalam dua bagian, yaitu:

*Pertama,* *human relations* dalam arti luas sebagai komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam segala situasi dan semua bidang kehidupan, yang pada akhirnya dapat menimbulkan rasa kebahagiaan dan kepuasan. Dengan demikian, *human relations* dalam arti luas dapat dilakukan di mana saja : di rumah, di pasar, di kampus, di dalam bis, dan di tempat serta situasi lainnya. Berhasilnya seseorang melakukan *human relation* karena ia melakukannya secara etis, ramah, sopan, menghargai dan menghormati orang lain.

*Kedua,* *human relations* dalam arti sempit adalah komunikasi persuasif yang dilakukan seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam situasi kerja (*work situation*), dan dalam organisasi kekerjaan (*work organization*), dengan tujuan untuk menggugah kegairahan dan kegiatan bekerja dengan semangat kerja sama yang produktif, dan bahagia serta rasa puas. *Human relations* dalam *work organization* banyak diteliti sekaligus dipraktikkan terutama dalam bidang ekonomi dan sektor industri. Hal ini disebabkan perkembangan masyarakat sebagai dampak dari kemajuan teknologi yang menimbulkan berbagai pengaruh kepada masyarakat termasuk para pekerja.

Dari pengertian *human relations*, baik secara luas maupun secara sempit, konsep ini mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Kegiatannya ditandai dengan adanya interaksi antara orang-orang yang terlibat.
- b. Bentuk komunikasinya adalah komunikasi interpersonal secara tatap muka.
- c. Metode komunikasinya adalah persuasif.
- d. Kegiatannya diakhiri dengan adanya kepuasan bersama.

Selain pengertian *human relations* di atas, perlu diketahui pula prinsip yang ada di dalamnya, yaitu:

- a. *Importance of the individual*

Setiap orang diperlakukan sebagai individu yang memiliki kepentingan

- b. *Mutual acceptance*  
Setiap individu dalam organisasi haruslah bersatu saling menerima, saling menghargai, dan saling menghormati satu sama lain terhadap tugas dan kewajiban masing-masing.
- c. *Common interest*  
Setiap individu dalam organisasi terikat kepentingan bersama.
- d. *Open communication*  
Keterbukaan akan menimbulkan pengertian yang lebih baik dan menghasilkan keputusan yang tepat dalam segala aspek.
- e. Partisipasi pegawai  
Hasil yang efisien disebabkan adanya keseimbangan dalam pandangan, dan masalah yang ada dipecahkan secara bersama-sama.
- f. *Local identify*  
Memberikan pujian yang tepat pada seseorang yang layak mendapatkannya.
- g. *Local decision*  
Memberi kewenangan pada orang untuk memecahkan sendiri masalahnya.
- h. *High moral standard*  
Kebenaran dan keadilan mengenai sesuatu tindakan dapat disebut benar dan asli bila berdasarkan pada moralitas dan hak asasi manusia.

Secara keseluruhan, perspektif *human relations* ini mencapai kejayaannya hingga tahun 1960-an dan selanjutnya mulai mengalami penurunan. Ini karena meskipun tampaknya perspektif *human relations* ini sangat ideal atau merupakan yang terbaik untuk situasi apapun, di mana komunikasi dapat berlangsung secara bebas dan kepemimpinannya bersifat demokratis, tetapi pendekatan ini menghadapi berbagai kesulitan. Masalah utamanya adalah pendekatannya didasarkan pada asumsi yang kurang tepat. Katakan saja bahwa kepuasan pekerja berhubungan positif dengan produktivitas kerja. Sebenarnya pendapat tersebut tidak disalahkan dalam beberapa hal, namun pada kenyataannya tidak selalu seperti itu. Sebagai contoh, di sebuah organisasi terlihat produktivitas sangat tinggi, bekerja sesuai target, tetapi kemudian dengan mudah pekerja mengundurkan diri dengan alasan tidak menyukai pekerjaan atau bosan. Sejalan dengan itu, ada pekerja yang tidak banyak menghasilkan (produktivitasnya rendah) tetapi mereka menyukainya. Kedua kasus ini tentu saja sangat berbahaya bagi perkembangan organisasi,

terutama bila menyangkut pekerja pada tataran pengambil keputusan, penentu kebijakan, atau posisi strategis lainnya. Dari kasus-kasus seperti inilah *human relations* berkembang mencari alternatif lain.

### 3. *System School*

Pada perkembangan selanjutnya, banyak penelitian dilakukan dalam upaya menyeimbangkan nilai lainnya di tempat kerja. Istilah *human relations* ternyata tidak mutlak lagi, dan ada faktor lain yang perlu diperhitungkan. Di sinilah lahir konsep dasar dari hakikat manusia yang terdiri dari:

- a. perbedaan individu;
- b. orang seutuhnya;
- c. perilaku yang termotivasi;
- d. nilai orang (martabat manusia).

Yang kemudian dipadukan dengan hakikat organisasi yang terdiri dari:

- a. sistem sosial;
- b. kepentingan bersama.

Perspektif ketiga ini mulai populer pada akhir 1950-an dan awal 1960. *System School* menekankan pada fungsi integrasi dan koordinasi pada proses, baik di dalam maupun di antara organisasi. *System School* merupakan tinjauan teoritis yang dikenal dengan nama *General System Theory* dengan prinsip utamanya adalah keseluruhan lebih baik daripada jumlah bagian. Artinya pada pendekatan ini dilakukan kombinasi unsur-unsur yang baik dari dua pendekatan sebelumnya (*Scientific Management* dan *Human Relations*). Sebuah organisasi dipandang sebagai suatu sistem di mana semua bagian saling berinteraksi. *System school* menganggap semua faktor fisik dan psikologis dalam pendekatan *human relations* adalah penting. Setiap faktor mempengaruhi faktor lainnya, dan semua perlu dipertimbangkan, sehingga organisasi yang bersangkutan dapat berfungsi secara baik. Selain itu, yang menarik dari pendekatan ini adalah organisasi dipandang sebagai suatu sistem terbuka, terbuka terhadap informasi baru, responsif terhadap lingkungan, bersifat dinamis, dan selalu berubah ke arah yang positif.

*System School* memfokuskan pada sistem terbuka, karena semua organisasi relatif terbuka. Ada pengertian sistem terbuka adalah secara kontinyu melakukan informasi dengan lingkungannya. Sedangkan sistem tertutup adalah situasi yang benar-benar terisolasi dari lingkungannya, di

mana ada pembatasan yang digunakan sebagai penutup untuk melakukan pertukaran informasi dengan lingkungannya. Sistem terbuka bisa menjadi tertutup, dan ini sebagai suatu tanda ke arah kehancuran. Pada sistem terbuka terdapat mekanisme umpan balik dalam rangka mempertahankan tingkat pengaturan diri, sehingga penyimpangan dari keseimbangan dapat dikoreksi secara berkeseimbangan dan *ajeg*. Melalui sistem terbuka pula, dimungkinkan adanya peningkatan spesialisasi dan diferensiasi. Para ahli *System School* berpandangan bahwa organisasi adalah sebagai suatu sistem terbuka, di mana *input* dan *output* mampu melewati batas-batas yang dimilikinya.

Scott (1961) mengemukakan bahwa bagian-bagian penting organisasi sebagai sistem adalah individu dan kepribadian setiap orang dalam organisasi; struktur formal, pola interaksi yang informal, pola status dan peranan-peranan yang menimbulkan pengharapan-pengharapan; dan lingkungan fisik pekerjaan. Bagian-bagian inilah yang merupakan konfigurasi yang disebut sistem organisasi. Semua bagian itu saling berhubungan dan berinteraksi antara yang satu dengan yang lainnya. Meskipun terdapat teori-teori lain tentang bagaimana bagian-bagian ini berhubungan, proses penghubung utama adalah komunikasi.

Komunikasi berperan penting dalam suatu sistem, terutama menyangkut interdependensi. Jelasnya, interdependensi menunjukkan bahwa terdapat suatu kesalingbergantungan di antara komponen-komponen atau satuan-satuan suatu sistem. Suatu perubahan pada suatu komponen membawa perubahan pada setiap komponen lainnya.

Lebih jauh, pada pembahasan mengenai perspektif ini, ada pendapat yang memasukkan budaya (*cultural*) sebagai salah satu bagian dari perspektif, tetapi pada bahasan ini pendekatan budaya dianggap sebagai bagian dari perspektif ketiga, yaitu perspektif sistem. Hal ini berdasarkan konsep dasar dari *System School* yang memandang organisasi secara holistik dari berbagai sudut pandang.

Pada Tabel 1.1. mengenai ketiga perspektif atau mazhab yang mendasari perilaku organisasi dapat dilihat secara jelas dan rinci berbagai hal, seperti metode penelitian yang digunakan pada masing-masing perspektif, pandangan dari sudut komunikasi organisasional, hingga pada orang-orang yang berjasa memelopori kehadiran ketiga perspektif ini, sekaligus buku-buku yang dapat menjadi rujukan bagi peminat komunikasi organisasional, khususnya mengenai perspektif yang mendasari perilaku organisasi. Hal menarik yang dapat dicermati dari tabel ini adalah mengenai prinsip dasar

dari masing-masing perspektif . Dari satu hal ini kita dapat menilai sebuah organisasi dari perilakunya sehingga akan diketahui prinsip mana yang dominan untuk diberlakukan.

	<i>SCIENTIFIC MANAGEMENT SCHOOL</i>	<i>HUMAN RELATIONS SCHOOL</i>	<i>SYSTEM SCHOOL</i>
Prinsip dasar dan aturan perilaku manusia	Pandangan mekanistik tentang perilaku manusia di motivasi secara ekonomi, dan akan merespon maksimum bila penghargaan materi diberikan sesuai dengan prestasi kerjanya. Rekayasa terhadap waktu dan usaha pekerja dalam pencapaian	Pandangan sosial terhadap manusia kelompok informal mempengaruhi tingkat produksi; perhatian terhadap kebutuhan pekerja dapat mendorong penampilan yang lebih baik; partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan, menyadari tujuan individu mungkin berbeda dengan organisasi; pekerja dimotivasi oleh kebutuhan sosial dan oleh hubungan dengan orang-orang dekat	Organisasi merupakan sistem terbuka dalam hubungan secara kontinyu dengan lingkungannya, sistem dan lingkungan saling membatasi, sistem harus dianalisis secara keseluruhan untuk dapat memahami dengan baik. Organisasi terdiri dari subsistem yang saling bergantung dan individu-individu sebagai pembawa organisasi
Metode penelitian utama yang digunakan	Observasi (termasuk penelitian waktu dan dorongan), partisipasi, survei.	Survei interview dan kuesioner, observasi, partisipasi, catatan harian, analisis sosiometrik tentang	Analisis jaringan data survei interview dan kuesioner; analisis sistem; simulasi komputer

	<i>SCIENTIFIC MANAGEMENT SCHOOL</i>	<i>HUMAN RELATIONS SCHOOL</i>	<i>SYSTEM SCHOOL</i>
		kepemimpinan dan pola komunikasi pabrik manufaktur (khususnya assembling)	
Penelitian tipe organisasi utama	Perusahaan industri dan pelayanan umum	Untuk pekerja : simpatik terhadap mereka berusaha menolong pekerja memecahkan masalah mereka melalui pengertian.	Organisasi industri, militer, dan pemerintah; rumah sakit, institusi pendidikan; dan mental; penjara.
Bias of the school	Untuk manajemen "manajemen paling tahu"		Untuk organisasi : organisasi muncul sebagai kesatuan yang terdiri dari lebih dari kehadiran anggota sebagai individu.
Pandangan komunikasi organisasional	Menekankan pada tulisan saluran formal komunikasi impersonal, pesan tugas berasal dari lapisan atas dan disampaikan ke bawah sebagai perintah. Pesan komunikasi tidak dipandang oleh Frederick W. Taylor.	Komunikasi informal sama baiknya dengan formal, penekanan pada saluran interpersonal, khususnya dengan orang-orang dekat, rumor dan grapevine muncul.	Komunikasi krusial, untuk menyatukan organisasi dan hubungan antara subsistem. Komunikasi lintas batas organisasi atau dengan lingkungan adalah hal yang penting.



	<b>SCIENTIFIC MANAGEMENT SCHOOL</b>	<b>HUMAN RELATIONS SCHOOL</b>	<b>SYSTEM SCHOOL</b>
Penemu atau figur dominan	Frederick W. Taylor (1911)	Chester I. Barnard, Elton Mayo	Hebert A. Simon, Daniel Katz dan Robert I. Kahn, James G. Miller.
Buku rujukan	Luther Gulick dan Lyndall F. Urwick (1937), <i>Papers and the Science of Administration</i>	Chester I Barnard (1938), <i>The Functions of The Executive.</i> Fritz R. Dan William Dickson (1939), <i>Management and the Worker.</i> Elton Mayo (1960), <i>The Social Problems of an Industrial Civilization.</i> R. Likert (1961), <i>New Pattern of management;</i> (1967), <i>The Human Organization.</i> George C. Homans (1950), <i>The Human Group.</i>	Daniel Katz dan Robert I. Kahn (1964), <i>The Social Psychology of Organizations.</i> James G. Miller (1972), <i>Living Systems: The Organization.</i> Joan Woodward (1958), <i>Management and Technology ;</i> (1965), <i>Industrial Organization:Theory and Practice.</i> Paul R. Lawrence dan J.W. Lorsch (1967) <i>Organization and Environment Managing Differentiation and Integration.</i> Hebert A. Simon (1947), <i>Administrative Behavior;</i> (1956), <i>Models of Man.</i>

## B. TEORI-TEORI KOMUNIKASI ORGANISASI

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, studi mengenai komunikasi organisasi merupakan studi interdisiplin tinggi. Maksudnya adalah, studi komunikasi organisasi melibatkan berbagai disiplin ilmu. Oleh karena itu, teori-teori komunikasi yang akan dibahas pada bagian ini juga mempunyai hubungan yang sangat tinggi dengan disiplin ilmu lain.

Teori-teori yang berasal dari studi komunikasi pada konteks organisasi adalah salah satu konteks yang sangat populer dalam memberikan sumbangan terhadap komunikasi. Hal ini karena komunikasi organisasional melibatkan proses pertukaran pesan dalam menstimulasi makna di dalam organisasi dan antara organisasi dan lingkungannya. Komunikasi organisasional melibatkan *one-on-one communication* (seperti komunikasi antara atasan dan bawahan), komunikasi kelompok kecil (seperti rapat dan *briefing*), komunikasi publik (termasuk komunikasi publik yang dilakukan oleh divisi hubungan masyarakat), dan komunikasi massa (contohnya adalah *press release*, *newsletter* perusahaan, dan pengumuman produk baru melalui program di televisi). Bentuk-bentuk komunikasi tersebut bisa terjadi di antara individu-individu yang menjadi anggota dalam sebuah organisasi yang sama atau antara perusahaan dan lingkungan mereka (konsumen, pemerintah, atau kompetitor).

Teori-teori komunikasi organisasional tidak bisa dilepaskan dari tiga perspektif yang telah dijelaskan sebelumnya, yaitu *Scientific Management School*, *Human Relation School*, dan *System School*.

### **1. Weick Theory of Organizing**

Karl Weick adalah teorist komunikasi organisasional yang hasil pemikirannya telah memberikan pengaruh besar terhadap perkembangan bidang komunikasi organisasional. Bukunya yang berjudul *Social Psychology of Organizing* diterbitkan pada tahun 1969, dan melalui buku ini serta buku keduanya yaitu *Sensemaking in Organization* (1995), Weick bekerja untuk mengartikulasikan konsep-konsep penting mengenai penjalinan konsep komunikasi dan organisasi. Weick mengabdikan dirinya untuk menganalisis organisasi lebih dari 30 tahun, dan banyak dari gagasan utamanya yang digunakan secara konsisten hingga saat ini. Berikut ini adalah sepenggal tulisan Lundberg yang menggambarkan betapa gagasan Weick sangat provokatif dan besar pengaruhnya terhadap kajian komunikasi organisasional.

Andaikan kita semua adalah Alice (gadis kecil dalam legenda Inggris), maka Karl Weick adalah si kelinci putih. Tentu saja, ini mengingatkan kita pada cerita magis Lewis Carroll. Ingatlah si gadis kecil Alice, di tamannya, suatu taman tertentu yang jelas batasnya. Tiba-tiba muncul seekor kelinci putih yang menarik perhatian Alice dan memaksanya agar mengikutinya melewati batas taman; di sini Alice menemukan dunia baru. Buku Profesor Weick merebut perhatian kita, dan bila kita melarutkan diri bersama buku ini, kita dapat mendobrak praktik-praktik

konseptual dan ranah intelektual yang konvensional. Seperti Alice, kita dapat menyelidiki dan memperoleh pengalaman-pengalaman baru melalui keajaiban-keajaiban paradoksal mengenai wilayah yang selama ini kita pikir kita sudah kenal (Lundberg dalam Pace, 2000:78).

Teori Pengorganisasian Weick (*Weick theory of organizing*) menggambarkan bagaimana sebuah kata benda (*noun*) “organisasi” di jadikan kata kerja (*verb*) “Pengorganisasian”. Berikut ini adalah pernyataannya “kata organisasi adalah kata benda, kata ini juga merupakan suatu mitos. Bila Anda mencari organisasi, Anda tidak akan menemukannya. Yang akan anda temukan adalah sejumlah peristiwa yang terjalin bersama-sama, yang berlangsung dalam kawasan nyata; urutan-urutan peristiwa tersebut, jalur-jalurnya, dan pengaturan temponya, merupakan bentuk-bentuk yang seringkali kita nyatakan secara tidak tepat bila kita membicarakan organisasi” (Weick dalam Pace, 2000:78). Maksud dari penggambaran itu adalah untuk mengubah paradigma berpikir manusia dari memandang organisasi sebagai sebuah benda yang tidak ada hubungannya dengan komunikasi menjadi memandang pengorganisasian dan proses komunikasi sebagai dua benda yang saling jalin-menjalin, saling mempengaruhi, dan tidak bisa terlepas satu sama lain. Perhatian teori ini adalah pada interaksi dan simbolisme dalam proses pengorganisasian. Sementara proses pengorganisasian itu sendiri didefinisikan Weick sebagai proses memutuskan kekurangtegasan atau ketidakjelasan dalam pembentukan lingkungan dengan memberikan makna dari perilaku yang bersambungan yang terikat pada proses yang berhubungan secara kondisional. Proses pengorganisasian menghasilkan apa yang dinamakan organisasi. Penekanannya terletak pada aktivitas dan proses. Organisasi adalah suatu sistem yang menyesuaikan dan menopang dirinya dengan mengurangi ketidakpastian yang dihadapinya. Ini merupakan suatu sistem mengenai “perilaku-perilaku yang bertautan”, dan ini merupakan kunci bagi berfungsinya organisasi tersebut. Perilaku-perilaku dikatakan saling bertautan bila perilaku seseorang bergantung kepada perilaku orang lain.

Ada tiga aspek yang menjadi perhatian Weick dalam konsep proses pengorganisasian, yaitu:

- a. pemeranan (menghimpun sesuatu bagian dari sejumlah pengalaman untuk diperhatikan lebih lanjut);
- b. seleksi (memasukkan seperangkat penafsiran ke dalam bagian yang dihimpun); dan

- c. retensi (penyimpanan segmen-segmen yang sudah diinterpretasikan untuk pemakaian pada masa mendatang).

Ketiga aspek tersebut merupakan tahapan pengorganisasian yang terjaln berurutan. **Proses pemeranan (*enactment*)** secara sederhana berarti bahwa para anggota organisasi menciptakan ulang lingkungan mereka dengan menentukan dan merundingkan makna khusus bagi suatu peristiwa. Anggota-anggota organisasi dalam hal ini tidak terlepas dari pengaruh lingkungan (*environment*). Hal ini karena Weick percaya bahwa organisasi melekat pada lingkungan. Lingkungan di sini tidak hanya terdiri dari lingkungan fisik, atau tidak hanya merujuk pada lingkungan organisasi dan institusi lain yang berhubungan dengan organisasi kita. Lebih jauh, Weick merujuk lingkungan sebagai lingkungan informasi di mana terdapat aktivitas-aktivitas dan pengalaman-pengalaman yang mengilhami pemaknaan oleh partisipan organisasi.

Weick menyatakan bahwa lingkungan yang dihadapi oleh anggota organisasi bukanlah terletak “di luar sana” melainkan dalam diri organisasi itu sendiri. Karenanya, bagaimana seseorang berlaku dalam organisasi akan mempengaruhi pembentukan lingkungan terhadap dirinya. Misalnya, ketika seseorang memasuki ruang rapat, mungkin orang-orang lain yang duduk di seberang akan tertawa ketika ia masuk sehingga orang yang masuk ini menjadi tidak mengerti, bingung, atau merasa tidak jelas dengan apa yang ditertawakan oleh orang-orang dalam ruangan rapat tersebut. Apakah semua orang itu menertawakan dirinya? Pada bagian mana? Pertanyaan itu yang akan muncul pada diri sang individu.

Selanjutnya, **proses seleksi** melibatkan pengenalan berbagai struktur pada saat terlihat ketidakjelasan dalam rangka mengurangi ketidakjelasan tersebut. Seleksi dalam pengorganisasian merupakan upaya memilih bagaimana mengatasi orang dan situasi sehingga rasa nyaman akan tercapai dan konsekuensi yang tidak diinginkan dapat di minimalisasi. Kembali kepada contoh di atas, maka individu yang tadi masuk ke ruang rapat dan saat ia masuk semua orang di ruangan tersebut tertawa, akan melakukan proses seleksi. Ia akan berusaha menginterpretasi lingkungannya agar dapat mengarahkan dia pada tindakan yang tepat menghadapi tertawaan tersebut. Dalam tahap ini ia menggunakan aturan-aturan dan siklus komunikasi untuk mengurangi ketidakjelasan yang dihadapinya.

Sementara itu, **proses penyimpanan** (*retention*) adalah proses di mana saat suatu tindakan yang telah dipilih ternyata dapat mengatasi ketidakjelasan keadaan yang dihadapi, maka tindakan tersebut kemudian akan digunakan kembali untuk menghadapi keadaan yang sama pada masa mendatang. Proses penyimpanan ini bisa dalam bentuk dibuat menjadi peraturan formal atau prosedur dalam organisasi, atau bisa secara sederhana disimpan dalam benak pikiran masing-masing anggota komunikasi.

Proses pengorganisasian atau lebih jauh menjadikan organisasi sebagai sesuatu yang “hidup” dan mengelompokkannya bersama manusia seperti yang di gagas Weick ini merupakan hal yang sangat tepat dilakukan. Ini karena organisasi merupakan suatu sistem manusia – suatu sistem yang dibangun oleh manusia. Dalam sistem yang dipahami oleh Weick, benda-benda berada pada keadaan yang berubah terus-menerus (evolusi). Kejadian-kejadian dalam sistem manusia tidak digambarkan sebagai proses sebab akibat tunggal tetapi lebih digambarkan sebagai interaksi dinamika dan keputusan-keputusan berganda. Perubahan lebih merupakan norma dibandingkan dengan stabilitas dan perubahan evolusioner merupakan fungsi yang melekat pada setiap organisasi yang mencoba mempertahankan dirinya.

Proses-proses pengorganisasian merupakan jiwa organisasi dalam proses adaptasinya dengan lingkungan. Sejalan dengan itu, konsep yang sangat relevan dengan teori Weick adalah konsep keterbukaan. Weick melangkah lebih jauh daripada umumnya teoritisasi sistem dengan menyatakan bahwa organisasi tidak hanya berinteraksi dengan lingkungan mereka, tetapi organisasi ini menciptakan lingkungan tersebut. Proses-proses kreatif (adaptasi) dalam aturan-aturan dan siklus komunikasi menghasilkan konsep akhir yang sama (*equifinality*). Karena itu, negosiasi makna sangat mempengaruhi keadaan akhir suatu organisasi.

Pandangan Weick mengenai organisasi menimbulkan pertanyaan mengenai eksistensi dan bahkan hasrat atas hadirnya suatu sistem yang rasional, tujuannya terarah dan terurut secara ketat. Weick menegaskan bahwa organisasi berbicara pada diri mereka sendiri dengan tujuan menjernihkan lingkungan mereka dan mempelajarinya lebih jauh lagi. Organisasi memeriksa ulang langkah-langkah awal mereka yang semula dibuat sebagai pengantar agar dapat dipahami. Organisasi berbicara dengan tujuan menemukan apa yang mereka katakan, bertindak secara teratur agar mengetahui apa yang mereka kerjakan.

Gagasan-gagasan Weick ini menyatakan bahwa tindakan yang mendahului pikiran lebih merupakan aturan daripada suatu pengecualian. Tujuan-tujuannya dapat dirumuskan dan dilaporakan setelah tindakan dilaksanakan. Misalnya, Weick (1985) menasihati pegawai tata usaha agar “bersedia melangkah sebelum memandang. Bila Anda memandang sebelum melangkah, mungkin Anda tidak melihat apapun. Tindakan memberikan hasil yang pada akhirnya menyediakan bahan baku untuk melihat sesuatu”. Weick menyatakan bahwa dalam diskusi-diskusi mutakhir mengenai organisasi, rasionalitas dipandang sebagai:

- a. Sebuah himpunan resep yang berubah bila isu berubah.
- b. Dalih untuk menarik minat sumber daya dan legitimasi.
- c. Suatu proses pascatindakan yang digunakan secara retrospektif untuk menentukan alasan dilakukannya suatu tindakan.

Seberapa jauh keteraturan yang terdapat dalam suatu organisasi? Bahasa teori organisasi meliputi efisiensi, keterampilan, perencanaan proaktif, dan pembuatan keputusan berdasarkan data, semua istilah yang mengisyaratkan suatu derajat keteraturan yang tinggi yang telah ditentukan sebelumnya. Weick menyatakan bahwa organisasi yang efektif bersifat (a) cerewet, (b) canggung, (c) percaya takhayul, (d) hipokrit, (e) seperti monster, (g) mencengkeram, (h) pengeluyur, dan (i) penggerutu. Bahasa ini menggambarkan suatu citra organisasi yang berbeda. Weick mengingatkan bahwa kumpulan pengalaman dapat dipisah-pisahkan dan diberi label secara sembarang tetapi dengan cara yang beralasan. Misalnya gagasan pada kata “cerewet”, istilah ini berarti bahwa organisasi banyak berbicara dan ini menentukan serta memungkinkan untuk melihat dimensi-dimensi yang berbeda dari organisasi. Label-label tersebut menyatakan bahwa organisasi mirip manusia dan perilakunya bersifat subjektif. Pembentukan organisasi dapat terjadi melalui penelusuran, uji coba, dan beberapa cara yang mungkin disebut perilaku-perilaku tidak rasional ditinjau dari skema lainnya.

Weick menyajikan suatu analogi yang menggambarkan nilai perilaku yang mungkin tidak sesuai dengan teori-teori tradisional. Bayangkan sebuah wadah tembus pandang yang di dalamnya terdapat sejumlah lalat dan lebah. Bila wadah ini diletakkan di depan jendela dan seberkas sinar matahari menerpanya, perilaku lalat dan lebah akan berbeda. Lebah-lebah mengumpul (bergerak secara terpola) ke arah sinar matahari meskipun panas matahari amat terik. Lalat-lalat mendung berputar-putar dan menubruk dinding

wadah, bahkan akhirnya melarikan diri dari sengatan matahari melalui mulut wadah. Lebah-lebah tersebut kurang beruntung, mereka gagal melakukan berbagai pencarian atau berperilaku sembarangan (tidak terpol) yang sebenarnya sangat diperlukan dalam kasus ini.

Kemampuan organisasi untuk bervariasi, yang dapat disebut berperilaku sembarang, sering kali amat berguna untuk mempertahankan kelanjutannya. Ini tidak berarti bahwa tidak ada keteraturan. “Organisasi dapat berupa anarki, tetapi anarki yang diorganisasikan. Organisasi dapat berupa rangkaian longgar, tetapi rangkaian longgar ini ada dalam suatu sistem. Organisasi dapat melakukan pengambilan keputusan sembarangan, tetapi berdasarkan batas-batas yang membentuk suatu struktur”.

Mempelajari organisasi adalah mempelajari perilaku pengorganisasian, dan inti perilaku tersebut adalah komunikasi. Organisasi berbicara agar menjadi tahu; pembicaraan merupakan intelegensi dan kemampuan penyesuaian organisasi. Untuk mengetahui apa yang dipikirkan organisasi, penting sekali memeriksa perilaku-perilaku yang bertautan (interaksi ganda) di antara para anggota organisasi tersebut. Apa yang dipercekapkan orang-orang dan yang disahkan di antara sesama mereka menghasilkan suatu lingkungan yang mengorganisasikan aktivitas mereka, terutama pikiran mereka.

Percakapan adalah data kasar bagi pembentukan pemahaman dan pembuatan keputusan. Para individu membangun dunia mereka secara aktif. Smircich (1983) menerapkan konsep “lingkungan yang diciptakan” kepada manajemen dengan menjelaskan bahwa para manajer harus memperhatikan kegiatan yang mereka lakukan dan yang tidak mereka lakukan, bukan menjelaskan lingkungan untuk menjelaskan situasi mereka. Ini karena lingkungan sering kali menjadi kambing hitam – sasaran empuk – untuk menumpahkan dan melepaskan tanggung jawab.

Selanjutnya, Weick memusatkan pada komunikasi dan peranan yang dimainkannya dalam membangun suatu dunia yang menghendaki suatu keputusan. Pada tataran ini Weick memandang bahwa mengelola makna adalah memandang organisasi sebagai sebuah himpunan prosedur untuk berdebat dan menafsirkan. Dalam setiap penilaian organisasi, ajukan pertanyaan-pertanyaan seperti: bagaimana mengemukakan pemenang perdebatan? Kapan penafsiran dilakukan? Taksiran apa yang cenderung disukai? Dan penafsiran siapa yang cenderung menonjol?

Panjang lebar kita bahas mengenai teori Weick ini, karena memang teori pengorganisasiannya ini menentang cara berpikir yang diterima apa adanya dan memungkinkan anggota organisasi untuk melihat pentingnya pandangan subjektif tentang dunia.

## 2. *Structuration Theory*

*Structuration Theory* dikemukakan oleh Anthony Giddens, seorang sosiologis dari Inggris. Buku-buku yang ditulisnya berkaitan dengan *structuration theory* ini adalah *New Rules of Sociological Method* (1976), *Critical Problems in Social Theory* (1979), dan *The Constitution of Society* (1984). *Structuration theory* yang banyak mempengaruhi pemikiran dan penelitian di bidang komunikasi organisasi ini menyatakan bahwa kehidupan sosial harus mempertimbangkan struktur (*structure*) dan keagenan (*agency*). Struktur adalah aturan-aturan, norma-norma, dan kepercayaan-kepercayaan yang mengkarakterisasi dunia sosial. Sementara itu, keagenan adalah perilaku dan interaksi manusia dalam dunia tersebut.

Fokus utama dari *structuration theory* adalah bahwa hubungan antara *structure* dan *agency* harus didefinisikan dalam term dualitas struktur. Konsep ini mengemukakan bahwa struktur dihasilkan oleh agen manusia, tapi pada waktu yang sama menjadi media di mana *agency* beroperasi. Seperti dikatakan Giddens (1976) : “*it is this dual aspect of structure, as both inferred from observation of human doings, yet also operating as a medium whereby those doings are made possible, that has to grasped through the notions of structuration and reproduction*”.

Contoh yang bisa menggambarkan dualitas dari struktur adalah pada peristiwa berikut. Ketika Anda menjalani proses belajar di ruang kuliah, ada struktur-struktur tertentu yang memandu interaksi Anda, misalnya Anda tidak boleh menyela ketika dosen sedang menerangkan materi perkuliahan, dan jika ingin berbicara atau bertanya, maka Anda harus mengacungkan tangan terlebih dahulu. Aturan dan struktur tersebut menjadi media Anda ketika interaksi berlangsung. Sementara itu, konsep dualitas dari struktur juga mengingatkan kita bahwa peraturan itu dibentuk oleh interaksi. Aturan dikembangkan melalui interaksi yang berulang dalam ruang perkuliahan. Interaksi secara sosial membangun struktur yang akhirnya kembali akan membimbing interaksi pada waktu-waktu seterusnya.

*Structuration theory* banyak digunakan dalam memahami beberapa konsep klasik dalam studi organisasional, juga struktur dan iklim organisasi.



Meski sebenarnya sebagian ahli merasa bahwa teori ini sebenarnya kompleks dan sangat abstrak.

### 3. *The Theory of Independent Mindedness*

*The Theory of Independent Mindedness* atau teori kebebasan berpikir yang sebenarnya bermula dari kecenderungan orang Amerika untuk melaksanakan pemikiran dan opini mereka sendiri dibandingkan dengan menerima secara pasif opini dari pihak lain. *The Theory of Independent Mindedness* menguji keefektifan komunikasi organisasional dengan melihat kepada dua perspektif, yaitu:

- a. Ia memprediksi bahwa tenaga kerja lebih senang kepada supervisor yang memberikan bawahannya kebebasan untuk berekspresi dan menerima konsep diri bawahannya.
- b. Ia memprediksi bahwa tenaga kerja yang mendapat perlakuan seperti ini dari supervisornya akan memberikan keuntungan bagi organisasi karena mereka akan menjadi lebih produktif, lebih merasa nyaman dengan pekerjaannya, dan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi.

Teori ini mengasumsikan bahwa nilai yang dianut oleh masyarakat umum seharusnya diterima dan diterapkan dalam lingkungan kerja (Infante 1993:356). Karena budaya Amerika lebih bersifat individualistis dibandingkan dengan negara-negara lain, maka kebebasan dan individualitas merupakan nilai mendasar pada masyarakat Amerika. Oleh karena itu, berdasarkan asumsi bahwa struktur makro dan mikro di sebuah organisasi (perusahaan) akan menjadi lebih efektif bila nilai-nilai budaya masyarakat diadopsi secara konsisten, maka tenaga kerja di Amerika akan menjadi lebih produktif dan merasa puas serta nyaman jika supervisor mereka mengizinkan kebebasan berpikir, individualitas, dan kemerdekaan bagi bawahan mereka.

Sayangnya, teori ini tidak menginvestigasi mengapa atau bagaimana individu menjadi lebih senang pada nilai-nilai yang dianut masyarakatnya dibandingkan dengan nilai-nilai lainnya. Namun demikian, *The Theory of Independent Mindedness* ini merupakan teori yang memandang organisasi sebagai bagian dari sebuah sistem yang holistik dari suatu masyarakat, di mana individu dan organisasi sebagai bagian dari sistem budaya yang lebih besar. Jadi, meskipun investigasi pada teori ini memiliki fokus pada hubungan antara atasan dan bawahan dan hubungannya dalam bentuk komunikasi interpersonal, teori ini sendiri sangat cocok digunakan untuk

kelompok, organisasi, dan komunikasi yang luas. Teori ini berhubungan dengan empat level sistem, yaitu budaya, organisasional, diadik (atasan dan bawahan), serta individu.

#### **4. *Uncertainty Reduction Theory***

*Uncertainty Reduction Theory* dikemukakan oleh Berger dan Calabrese pada tahun 1975, dan dilanjutkan oleh Lester pada tahun 1987. Teori ini memusatkan perhatiannya pada proses sosialisasi anggota baru organisasi. Menurut teori ini, anggota baru organisasi mencoba untuk memprediksi akan seberapa sukses mereka dalam organisasi tersebut. Dalam rangka mencapai kesuksesan atau keberhasilan tersebut, anggota baru harus membuat pilihan yang akan disetujui supervisor mereka dalam rentang waktu perilaku yang tersedia. Lester percaya bahwa anggota baru akan bisa lebih percaya diri dalam memprediksi bagaimana mereka akan dievaluasi (*evaluative confidence*) sebagaimana mereka lebih yakin akan perilaku yang dipandang efektif oleh organisasi.

Sehubungan dengan itu, Lester mengembangkan 13 postulat yang berhubungan dengan pengurangan ketidakpastian dalam menumbuhkan *evaluative confidence*. Secara keseluruhan, ketiga belas postulat tersebut menjelaskan bahwa *evaluative confidence* akan meningkat bila mereka semakin memiliki kepastian tentang perilaku apa yang diinginkan dalam organisasi. Selanjutnya, ketika keuntungan dan kerugian yang tersedia antara ia dan anggota organisasi yang lain jauh berbeda, maka *evaluative confidence* anggota baru akan rendah. Sebaliknya, apabila keuntungan dan kerugiannya merata dengan anggota lainnya, maka *evaluative confidence*-nya akan muncul.

Hal lainnya yang akan meningkatkan *evaluative confidence* adalah penerimaan *feedback* dan keterlibatan dalam ritual-ritual organisasi. Kedua hal ini tidak hanya meningkatkan *evaluative confidence*, namun juga meningkatkan kepastian perilakunya di organisasi tersebut. Faktor lainnya adalah tujuan dan identitas organisasi yang jelas, dan komunikasi yang lancar.

#### **5. *A Theory of Organizational Assimilation***

*A theory of Organizational Assimilation* (teori asimilasi organisasi) muncul untuk menjelaskan bagaimana komunikasi mempengaruhi pekerjaan pekerja dari masa kanak-kanak hingga masa pensiun.

Jablin – pakar teori ini – mengungkapkan bahwa ada tiga tahap dalam proses menjadi anggota organisasi yaitu :

- a. *Anticipatory socialization.*
- b. *Organizational assimilation.*
- c. *Exit from organization.*

Namun yang lebih terbaru, Jablin dan rekannya, Miller, mempresentasikan model empat tahap yang lebih memfokuskan perhatiannya pada cara tenaga kerja mempengaruhi organisasi mereka, sebagaimana mereka dipengaruhi oleh organisasi. Empat tahap tersebut adalah :

- a. *Vocational socialization,* selama masa ini pekerja menerima informasi mengenai pekerjaan. Mereka menerima informasi ini sebagaimana mereka matang dari kecil hingga dewasa. Informasi datang dari keluarga mereka, sekolah, teman dan kelompok bermain, media, serta dari pengalaman kerja paruh waktu yang mungkin mereka miliki.
- b. *Anticipatory socialization,* terjadi selama proses pencarian kerja. Ini mencakup wawancara, pemilihan organisasi, dan persiapan untuk memasuki organisasi. Individu mendapatkan informasi yang mempengaruhi pandangan mereka mengenai tenaga kerja masa datang dari dua sumber, yaitu: literatur organisasional (seperti laporan tahunan atau brosur), dan komunikasi interpersonal dengan pewawancara, guru, tenaga kerja di organisasi tersebut yang dikenal, serta pencari kerja lainnya.
- c. *Encounter,* selama minggu atau bulan pertama kerja, pengalaman tenaga kerja ini termasuk ke dalam tahap *encounter*. Selama masa ini, tenaga kerja sering merasa stress atau tertekan. Salah satu sumber stress itu adalah kekagetan peranan (*role shock*) yang terjadi

ketika lingkungan kerja yang ia jalani tidak sesuai dengan harapan atau bayangannya. Jika realitas dan harapan sesuai, maka hal ini tidak terjadi dan sebaliknya yang terjadi adalah *role surprise*.

d. *Metamorphosis*,

pada tahap ke empat ini, tenaga kerja dan organisasi memulai pengaruh yang saling menguntungkan. Tenaga kerja mulai menyesuaikan peranan organisasional dengan kebutuhan individual mereka. Pengaruh yang paling besar terutama tertuju kepada supervisor mereka.

Model asimilasi organisasi ini menampilkan penjelasan mengenai sumber penting komunikasi dan pengaruh saling menguntungkan antara para tenaga kerja dan organisasi.

Demikianlah tiga perspektif yang mendasari komunikasi organisasional serta beberapa teori yang berada pada tatanan komunikasi organisasi.



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan prinsip dasar *Scientific Management School* yang merupakan perspektif pertama dalam perilaku organisasi!
- 2) Jelaskan prinsip dasar *Human Relations School* yang merupakan perspektif kedua dalam perilaku organisasi!
- 3) Jelaskan pula prinsip dasar *Systems School* yang merupakan perspektif ketiga dalam perilaku organisasi!
- 4) Coba Anda sampaikan kritik terhadap *Scientific Management School* yang mengawali kemunculan *Human Relation School*!
- 5) Berikan penjelasan mengenai hasil studi dari Hawthorne yang dilakukan Elton Mayo dan F. Roethlisberger!
- 6) Jelaskan pengertian *human relations* secara luas dan sempit yang Anda ketahui!

- 7) Perspektif *Scientific Management* memandang organisasi secara holistik, berikan penjelasan pernyataan tersebut!
- 8) Onong U. Effendy memandang *human relations* secara luas dan sempit, namun kedua pandangan ini memiliki delapan (8) prinsip dasar. Sebutkan dan jelaskan kedelapan prinsip tersebut!
- 9) Jelaskan asumsi dasar teori pengorganisasian yang dikemukakan oleh Karl Weick!
- 10) Hal apakah yang mendasari lahirnya *The Theory of Independent Mindedness*? Jelaskan!

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

Untuk dapat menjawab secara tepat pertanyaan-pertanyaan dalam latihan, pelajari dengan cermat materi dalam Kegiatan Belajar 1. Apabila Anda belum merasa paham, diskusikan dengan teman atau tutor Anda!



## RANGKUMAN

---

Tiga perspektif dalam komunikasi organisasional adalah:

- 1) *The Scientific management School*  
Pandangan mekanistik tentang perilaku manusia dimotivasi secara ekonomi, dan akan merespon maksimum bila penghargaan materi diberikan sesuai dengan prestasi kerjanya.
- 2) *Human Relation School*  
pendekatan ini berkembang sebagai reaksi terhadap perhatian yang dinilai terlalu berlebihan terhadap faktor-faktor fisik dalam mengukur keberhasilan suatu organisasi  
Salah satu asumsi yang sangat prinsipil dari pendekatan ini adalah kenaikan kepuasan kerja akan berakibat lanjut pada kenaikan produktivitas.
- 3) *System School*  
Perspektif ini menekankan pada fungsi integrasi dan koordinasi pada proses, baik di dalam maupun di antara organisasi. Pendekatan ini dilakukan dengan mengombinasikan unsur-unsur yang baik dari dua pendekatan sebelumnya

## Teori-Teori Komunikasi Organisasi

### 1. *Weick Theory of Organizing*

Teori ini menggambarkan bagaimana sebuah kata benda (*noun*) “organisasi” dijadikan kata kerja (*verb*) “Pengorganisasian”. Perhatian teori ini adalah pada interaksi dan simbolisme dalam proses pengorganisasian. Tiga aspek yang menjadi perhatian Weick dalam konsep proses pengorganisasian yaitu pemeranan (menghimpun sesuatu bagian dari sejumlah pengalaman untuk diperhatikan lebih lanjut), seleksi (memasukkan seperangkat penafsiran ke dalam bagian yang dihimpun), dan retensi (penyimpanan segmen-segmen yang sudah diinterpretasikan untuk pemakaian pada masa mendatang).

### 2. *Structuration Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Anthony Giddens, seorang sosiolog dari Inggris. Fokus utama *structuration theory* adalah bahwa hubungan antara *structure* dan *agency* harus didefinisikan dalam term dualitas struktur. Konsep ini mengemukakan bahwa struktur dihasilkan oleh agen manusia tapi pada waktu yang sama menjadi media di mana *agency* beroperasi.

### 3. *The Theory of Independent Mindedness*

The Theory of Independent mindedness menguji keefektifan komunikasi organisasional dengan melihat dua perspektif, yaitu :

- a. Ia memprediksi bahwa tenaga kerja lebih senang kepada supervisor yang memberikan bawahannya kebebasan untuk berekspreasi dan menerima konsep diri bawahannya.
- b. Ia memprediksi bahwa tenaga kerja yang mendapat perlakuan seperti ini dari supervisornya akan memberikan keuntungan bagi organisasi karena mereka akan menjadi lebih produktif, lebih merasa nyaman dengan pekerjaannya, dan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi.

Teori ini mengasumsikan bahwa nilai yang dianut oleh masyarakat umum seharusnya diterima dan diterapkan dalam lingkungan kerja.

### 4. *Uncertainty Reduction Theory*

Uncertainty reduction theory dikemukakan oleh Berger dan Calabrese pada tahun 1975, dan dilanjutkan oleh Lester pada tahun 1987. Teori ini memusatkan perhatiannya pada proses sosialisasi anggota baru organisasi.

5. *A Theory of Organizational Assimilation*

Jablin – pakar teori ini – dan rekannya, Miller, mempresentasikan model empat tahap yang lebih memfokuskan perhatiannya pada cara tenaga kerja mempengaruhi organisasi mereka, sebagaimana mereka dipengaruhi oleh organisasi. Empat tahap tersebut adalah :

- a. *Vocational socialization,*
- b. *Anticipatory socialization,*
- c. *Encounter,*
- d. *Metamorphosis,*

**TES FORMATIF 2**

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Studi Howthorne memberikan gambaran bahwa para pekerja bukan semata-mata sebagai alat ekonomi atau sebagai bagian yang terpisahkan dari proses produksi, tetapi pekerja dipandang sebagai manusia yang utuh. Eksperimen ini dilakukan oleh ....
  - A. Frederick W. Taylor
  - B. Elton Mayo dan kawan-kawan
  - C. Rensis Likert
  - D. Chester I. Bernard
  
- 2) Frederick W. Taylor melakukan studi mengenai gerak dan waktu. Selain itu, dia juga dikenal sebagai pelopor ....
  - A. Scientific Management
  - B. Human Relations
  - C. System
  - D. Cultural
  
- 3) Organisasi merupakan sistem terbuka dalam hubungan secara kontinyu dengan lingkungannya, pernyataan ini merupakan prinsip dasar dari ....
  - A. *Cultural School*
  - B. *Scientific Management*
  - C. *Human Relations School*
  - D. *Scientific Management School*

- 4) Kecenderungan individu untuk berperilaku yang dibuat-buat ketika mereka tahu bahwa mereka sebagai subjek penelitian adalah efek yang ditimbulkan dari eksperimen yang dilakukan oleh Elton Mayo dan kawan-kawan. Kecenderungan di atas merupakan eksek yang lebih dikenal dengan ....
  - A. Western electric Inc.
  - B. Hawthorne
  - C. Komunikasi
  - D. Taylorism
- 5) Pendekatan Taylor dalam manajemen dibangun dari ....
  - A. Empat elemen
  - B. Tiga elemen
  - C. Dua elemen
  - D. Satu elemen
- 6) Tokoh yang dikenal sebagai Bapak *human relations* ....
  - A. F.W. Taylor
  - B. F.J. Roethlisberger
  - C. Elton Mayo
  - D. Chester I. Bernard
- 7) Menurut Aubrey Fisher, mazhab *human relations* dalam komunikasi organisasional menggunakan pendekatan ....
  - A. Psikologis
  - B. Sosiologis
  - C. Budaya
  - D. Bahasa
- 8) Berikut ini pernyataan yang *bukan* ciri *human relations*, adalah ....
  - A. model komunikasinya bersifat persuasif
  - B. bentuk komunikasinya interpersonal
  - C. menitikberatkan pada hasil perseorangan
  - D. adanya kepuasan bersama pada akhir kegiatan
- 9) *Scientific Management* menekankan atau memfokuskan pada sistem ....
  - A. terbuka
  - B. tertutup
  - C. terbuka dan tertutup
  - D. timbal balik



- 10) Berikut ini adalah tahapan yang terdapat dalam teori asimilasi organisasi, *kecuali*....
- A. *Vocational socialization*
  - B. *Anticipatory socialization*
  - C. *Encounter*
  - D. Simbiosis

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
80 - 89% = baik  
70 - 79% = cukup  
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

## Kunci Jawaban Tes Formatif

### *Tes Formatif 1*

- 1) C Definisi komunikasi organisasional adalah komunikasi yang terjadi di dalam dan di antara organisasi serta lingkungannya. Definisi ini dikemukakan oleh Everett M. Rogers dan Rekha Agarwala Rogers.
- 2) B Di dalam konsep komunikasi terdapat dua hakikat, satu di antaranya adalah terdapat hubungan, hakikat lainnya adalah pengertian bersama.
- 3) C Sedangkan konsep organisasi memiliki dua hakikat, satu di antaranya adalah kepentingan bersama, yang lainnya adalah bekerja sama.
- 4) B Salah satu peristiwa komunikasi yang terjadi di suatu organisasi adalah: Instruksi Pimpinan mengenai pembagian kerja menurut kelompok tertentu.
- 5) B Dalam organisasi, asumsi yang penting diketahui adalah organisasi merupakan sistem sosial.
- 6) C Selain sebagai sistem sosial informal, organisasi dikenal pula sebagai sistem sosial formal.
- 7) D Menurut Stephen P. Robbins, organisasi adalah suatu kesatuan yang dikoordinasikan secara sadar, dst. Makna dari kata dikoordinasikan secara sadar adalah: Manajemen.
- 8) A Komunikasi didefinisikan sebagai *the process by which an individual (the communicator) transmits stimuli (usually verbal) to modify the behavior of other individuals (the audience)*. Definisi ini dikemukakan oleh: Hovland, Janis, dan Kelley.
- 9) C Pengertian organisasi adalah sistem yang mapan dari orang-orang yang bekerja sama melalui jenjang kepangkatan dan pembagian kerja. Hal ini disampaikan oleh: Everett M Rogers dan Rekha Agarwala-Rogers.
- 10) D Pernyataan yang bukan merupakan peristiwa komunikasi organisasional, adalah: Sekelompok pekerja pabrik tengah berkumpul di sebuah kantin membicarakan kemenangan tim sepak bola yang menjadi favorit mereka.

### *Tes Formatif 2*

- 1) B Studi Hawthorne memberikan gambaran bahwa para pekerja bukan semata-mata sebagai alat ekonomi atau sebagai bagian yang terpisahkan dari proses produksi, tetapi pekerja dipandang sebagai manusia yang utuh. Eksperimen ini dilakukan oleh: Elton Mayo dan kawan-kawan.

- 2) A Frederick W. Taylor melakukan studi mengenai gerak dan waktu. Kemudian dikenal sebagai pelopor : *Scientific Management*.
- 3) B Organisasi merupakan sistem terbuka dalam hubungan secara kontinyu dengan lingkungannya, pernyataan ini merupakan prinsip dasar dari: *Scientific management*.
- 4) B Kecenderungan individu untuk berperilaku yang dibuat-buat ketika mereka tahu bahwa mereka sebagai subjek penelitian merupakan: Hawthorne effect.
- 5) A Pendekatan Taylor dalam manajemen dibangun dari: empat (4) elemen, yaitu pembagian kerja, proses skala dan fungsional, struktur, dan bentuk kontrol.
- 6) C Tokoh yang dikenal sebagai Bapak *Human Relations* adalah: Elton Mayo.
- 7) D Menurut Aubrey Fisher, mazhab *human relations* dalam komunikasi organisasional menggunakan pendekatan: psikologis.
- 8) C Pernyataan di bawah ini yang bukan ciri *human relations* adalah : menitikberatkan pada hasil seseorang.
- 9) A *Scientific Management* menekankan atau memfokuskan kepada sistem terbuka.
- 10) D Tahapan yang terdapat dalam teori asimilasi organisasi adalah *vocational socialization, anticipatory socialization, encounter*, dan *metamorphosis*.

## Daftar Pustaka

- Berger, Charles R., Steven H. Chaffee (Ed). (1987). *Handbook of Communication Science*. New Delhi: Sage Publication.
- Conrad, Charles. (1985). *Strategic Organizational Communication*. New York: CBS College Publishing.
- Davis, Keith, John W. Newstrom (Terj.). (1990). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Devito, Joseph A. (1996). *Human Communication*. Harper Collins Publisher Inc.
- DeFleur, Melvin L. *Fundamentals of Human Communication*. Toronto: Mayfield Publishing Company.
- Effendy, Onong Uchjana. (1985). *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktik*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fisher, Aubrey B (Terj.), 1986, *Teori-Teori Komunikasi*, Bandung : Remaja Rosdakarya
- Infante, Dominic A, at all (1993). *Building Communication Theory*. Illionis, waveland Press Inc.
- Koehler, Jerry W. Anatol, Karl W.E., Ronal Applbaum. (1976). *Organizational Communication*. USA: Holt Rinerhart & Winston.
- Robbins, Stephen P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Application*. USA: Prentice Hall.
- Rogers, Everett, Rekha Agarwala Rogers (1976). *Communication ini Organization*. New York: The Free Press.
- Tubbs, Stewart L, Sylvia Moss (terj.). (1996). *Human Communication*. Bandung: Remaja Rosdakarta.